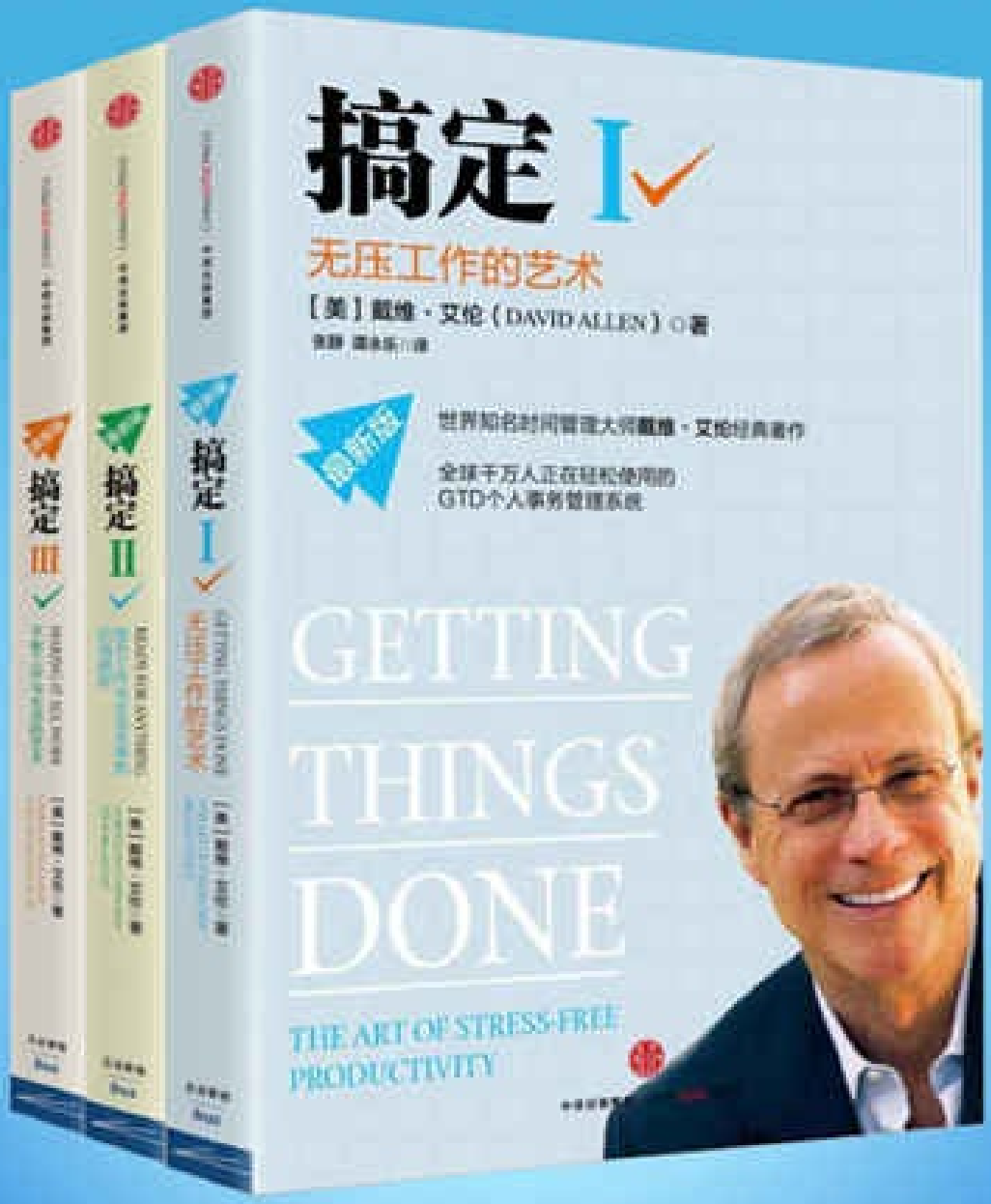
搞定

无压工作的艺术+提升工作与生活效率+平衡工作与生活的艺术

（共三册）



中信出版社 | CHINA CITIC PRESS

搞定：无压工作的艺术+提升工作与生活效率+平衡工作与生活的艺术（共三册）

[美]戴维·艾伦 著
张静 王勇 梁卿 译

中信出版社

目录

搞定Ⅰ：无压工作的艺术

搞定Ⅱ：提升工作与生活效率的52项原则

搞定Ⅲ：平衡工作与生活的艺术

版权页

搞定 I

无压工作的艺术

[美] 戴维·艾伦（DAVID ALLEN）○著

张静 谭永乐○译

最新版

世界知名时间管理大师**戴维·艾伦**经典著作

全球千万人正在轻松使用的
GTD个人事务管理系统

GETTING
THINGS
DONE

THE ART OF STRESS-FREE
PRODUCTIVITY

中信出版集团

目录

搞定Ⅰ：无压工作的艺术

序言

最新版介绍

《搞定》欢迎你

PART1 搞定：通向从容之道

第1章 新情况，新做法

第2章 掌控生活：横向管理工作流程的5个步骤

第3章 控制项目：纵向管理项目的5个阶段

PART2 远离压力，提高效率

第4章 准备工作：确定时间、空间和工具

第5章 收集阶段：归拢材料

第6章 理清阶段：清空工作篮

第7章 组织整理：建立好清单

第8章 回顾阶段：保障系统的有效运行

第9章 执行阶段：选择最合适的行动

第10章 学会控制项目

PART3 三个关键原则

第11章 原则一：养成收集的习惯
第12章 原则二：确定“下一步行动”
第13章 原则三：学会关注结果
第14章 GTD和认知科学
第15章 GTD精进之路

结语

致谢

附录

邀请函

致凯瑟琳，我出色的生活伴侣和工作伙伴

序言

现在的书目林林总总，充斥着关于如何改进工作习惯、改善健康、提高工作效率、促进人生成功的各种建议。

一些建议其实不过是精心包装的老生常谈，一些则是胡说八道。就算那些值得一读的建议，人们往往在放下书之后很快就会忘得一干二净。

这本书与众不同。自首版以来，它的销量可观且稳步增长，戴维·艾伦的方案和理念感召了越来越多的读者，并且产生了国际影响力。就我而言，我在第一版面世时就曾认真拜读，之后每一两年还会重读一次，你现在读到的这个最新版本里就有我很乐意了解的内容。

《搞定》的独特性何在？我在此根据其重要性，按递进次序列举三项在相关章节明显可见的优势。

一是它的实用性，我其实是指它的模块化、宽容性方法。许多自我完善计划都根植于全有或全无理念，“从明天开始改变一切”是其前提。如果你想减掉40磅体重，掌控你的财务命运，理顺你的家庭关系，或者追求你的梦想，你必须接受在所有生活层面开展自上而下的激进变革。

有时候，人们的确能实现这样的激进飞跃：执行节制方案，在发生严重的健康恐慌之后投身新的饮食和锻炼计划，甚至在经历一段商业生涯之后遁入空门。但对大多数人来说，宽容错误的增量方法在大多数情况下更有可能获得长期回报。因此，即使你忘掉或推迟处理某项内容，你也没必要全面放弃。

戴维·艾伦对读者寄予的厚望在某种意义上超过了其他大多数书籍。他的目标是真正帮助人们消除来自工作和个人生活的压力和焦虑，从而在自身存在的每一刻都致力于最想追求的目标。尽管如此，除了极少数例外情形——例如，他强调养成一个“收集”习惯，以确保你用笔记等形式记录自己做出的每一项承诺和承担的每一项任务，而不是苦于事无巨细的回想，他还为此坚持设置一个可靠保存此类数据的核心存储库——该体系的一个巨大优势应该是其模块性。本书给出了各种建议，如果整体接受，那么效果会更好；如果独立应用，也很奏效。

例如：即使你未能全面贯彻戴维·艾伦的GTD体系，你仍然可以发现其“两分钟规则”（即时处置义务而不推迟）的价值所在。（“两分钟规则”见第6章：“如果采取某项行动最多需要两分钟，就应在做出决定的一刹那实施行动。”）还有他在整本书中解释的一个重点，即依赖某种形式的“外脑”，此类工具可以帮助我们完成常规分类和记忆，包括保存收据的简易文件夹，以及通常放置钥匙、眼镜等物品以便随时取用的固定位置。

这些建议的提供者显然明白人们很容易忙中出错。他的作品旨在提供更多有益提示，而不是为了徒增大家的内疚或自卑感。本文的另一个成书理念是：人生循环性。事情会变好，然后又变糟。有时我们会落伍，有时我们会赶上，或者试图赶上。一旦出现波折，每个人都会淹没其中，无力应对。本书建议在这种情况下采取可执行的常规措施，重新获得从容不迫的掌控感。

本书的第二个优点，是其宽泛的适用性。戴维·艾伦思考他的工作和生活已有数十个年头，在此期间，有关个人生活的一些实际问题一直存在。哪怕我们尽量缩短睡眠时间，一天也只有那么几个小时。我们能与之保持密切联系的只有那么多人，我们一次只能做那么多事情。然而，职场生活的其他方面却发生了根本改变。当本书第一版问世时，电子邮件还是一项令人兴奋的新技术，还不会没完没了地让你因为还没完

成的工作而深感愧疚。戴维·艾伦的首批技术项目包括一个“拍卖师”程序，这是一个面向早期PalmPilot（由Palm发明的掌上电脑）产品的任务管理系统。现在，Palm公司及其一度革命性的Pilot机型已经不复存在，取而代之的是iPhone和Android智能手机，未来还会有现在无法想象的其他产品相继问世。

和本书的前身一样，在这个新版本里，戴维·艾伦拥有对当代技术的充分把握。但《搞定》不像与某时期的软件或软件技术——20世纪80年代的Filofax笔记本，近期的电子表格或PowerPoint（演示文稿软件）系列——密切关联的其他管理书籍，它涉及但不依赖于任何特定的外部系统。戴维·艾伦更新了本书中的建议，旨在反映现代技术的变革以及现代脑科学所揭示的微观现象。不过，他的观点往往涉及人们管理自身注意力、情绪和创造力的一些永恒原则。如果按照我的预想，这本书的阅读价值可以持续十几年乃至几十年，那时的人们会跳过必将过时的技术引用内容，继续接受其永不落伍的人类本性观点。

第三个优点是我随着和戴维·艾伦及其妻子相知为友而获得的亲身感受，我想其他人即使未曾与之谋面，也一定能从戴维的作品中获得直观感受。那就是戴维·艾伦所提建议的完整性、真实性，以及他所提供的信息和信息对象之间的关联性。

2004年，我曾为《大西洋月刊》撰写戴维·艾伦的简介。我当时就了解到，他的人生在事业和高度方面好运连连。他曾是学生演员、辩论冠军、空手道大师和教练、侍者、出租车司机和草坪服务公司经理。继所有这些身份之后，他更有作为咨询师和工作效率顾问的数十年成功经验。无论是在所引用的真实例子方面，还是在他的不事张扬方面，我们都要吸取来自戴维·艾伦所提建议的系列经验，并且效仿他的态度。

我们在评价创新者工作重要性的时候，偶尔会忽视其个人特质。例如：史蒂夫·乔布斯被公认为伟大的设计先驱，而不是个人行为模范。另外，一个人的生活和思想的整体衔接，可以增强其所传递信息的力

量。凭借与戴维和凯瑟琳·艾伦个人交往的一些经历，我可以证实许多读者的猜测和大多数人的期待：他在尽最大努力坦言他的生活认知。

一些人会认为他们不“需要”这本书，这种想法显然不无道理。在对GTD方法一无所知的情况下，世界各地的人们仍然世世代代过着成功和满足的生活。不过据我所知，投入时间理解本书所提供的信息及其含义的大部分读者都已从中受益。我有一些鉴定书籍的方法，其中两个是：我能不能在一两个月之后还记得它的内容，以及它是否影响了我的世界观。经这两个方法鉴定，《搞定》对我而言是很成功的一本书。我很乐意将它介绍给新一代读者。

——詹姆士·法洛斯[1]

---

[1] 詹姆士·法洛斯是《大西洋月刊》的记者，著有10部作品。2004年，他为《大西洋月刊》撰写了第一篇介绍戴维·艾伦的文章，名为“掌控你的生活”。

最新版介绍

以下是对2001年首次出版的《搞定》第一版的重写——对，差不多是重写。我实际上从头到尾打印出了原始手稿，旨在确认并修改不完整、已过时或不理想的内容，希望确保本书继续成为一部“长盛不衰”的手册，使其既能应用于全球范围，又能在21世纪乃至更远的未来保持相关性和适用性。自《搞定》首版以来，我在以无数方式继续探索的过程中发现并学到了与本书方法有关的最重要、最有趣的东西，我也希望将这些内容纳入本书中。这些内容包括我对其影响力、微妙特征、应用范围的更深入了解，以及GTD意识何以传播到世界各地。

根据我对本书的重新评价，其基本原则和核心技术无须修改。当我创作这个新版本时，对自己此前作品的重新认识令我欣然确认了一个事实：我所描述的无压力工作效率原则乃至其大部分方法不曾过时，也不会在可预见的未来发生改变。2109年，准备登陆木星的太空探险队必定能像今天这样，运用到这些保持控制力和注意力的原则。他们仍然需要某种待定版本（随后解释）来获取具有意外潜在意义的意见，从而确认在首航期间需要重点关注的相关选项。而关于下一步行动的决策往往成为成功执行任何规模的任何任务的关键所在。

尽管如此，鉴于我们的生活和工作方式要素自首版以来发生了诸多变化，我对基础材料重新做了适当的校准，并会在本书中分享我对自认为是该领域值得关注的新生事物的认识。对于刚接触这个方法的新人，以及有可能读到这个版本并希望跟进其最新进展的GTD[1]狂热者，我还会给予相关建议。

新内容

“新内容”项下的以下关键领域影响到了我的修订：

数字技术的兴起

摩尔定律（数字处理能力随着时间的推移而成倍增加）继续对社会文化的推动发挥作用，数字世界不无惊喜地扩展到了我们的日常生活，进而淹没了我们。由于《搞定》首先涉及的是需要我们加强管理内容和意图，而不顾及其表现或呈现形式（电子或纸质形式），技术进步就和本书的方法建立了某种程度的实质性关联。你会在咖啡机前遇到求助，这和电子邮件中的请求并无实质差异，需要你以同样的方式对待。

但是，这个有线/无线世界既强化又削弱了我们动用核心手段去收集、组织、评价有意义内容的潜在方式。我们现在几乎能随时动用各种超级工具和应用程序取得卓越成绩，尽管如此，选择过剩也能轻易浇灭我们工作效率的火焰。对于确保相应工作流程这个正确方向而言，维持并利用不断发展的技术优势会带来巨大的压力。

于是，我修改了此前所强调的最适合某些特定任务的工具类型，并接受了我们这个数字移动新世界的普遍存在性。我还删除了曾在首版中引用的大部分特定软件应用程序。这一领域的创新速度意味着，就在你读到任何特定软件程序的时候，它都有可能因为下一代新程序的出现而变得落伍、遭到削弱，并亟待更新。我已经基本上跳出了这个困局，转而选择一个通用模型来评估任意工具的适用性。

这一版本令我纠结的是，要在多大程度上继续关注纸质工具和材料（尤其是在收集、引用和深思方面），因为在较为年轻的群体中，很多人都认为他们根本不需要接触纸质材料。我决定冒着落伍时代的风险，在本书中原封不动地保留来自第一版的相关指导意见，因为这个新版本

的诸多全球潜在读者至少还要部分依赖纸媒。具有讽刺意味的是，最先进的数字领域反而在日益恢复大众对纸媒的应用兴趣。[2]时间会告诉我们，这种可触及、可面对的媒介是否真的会被彻底摒弃。

24-7世界

经常有人问我，GTD能给这个移动、互联、始终在线的世界提供什么新建议。

> 没有最新，只有更快。

对于一些历史名人而言，或许确有必要应对纷繁复杂的潜在重要数据，比如正向欧洲进军的拿破仑，正在谱写乐曲的巴赫，甚至正决定为某个画廊创作或展示作品的安迪·沃霍尔。而现在，通过数字实现连接的全世界受教育人口无不深受持续不断、俨然“重要”（或至少相关）的信息大爆炸的影响。借助技术实现信息访问的便利性，既导致其利用机会随之增多，也导致其规模、速度和可互换性不再可靠。如果你对邻居家的警声大作和宴会上对面一拨人的高谈阔论天生好奇，那么个人技术所带来的无休止的强大干扰，很容易使你沦为受害人。你在这方面的体验究竟是积极的还是消极的，主要取决于对本书方法的应用情况。

GTD方法的全球化

我经常被问及GTD流程能否与其他文化融汇贯通，我的回答总是很理直气壮：“当然能。”本书的核心信息与人文条件的内在关联非常密切，我甚至未在其方法应用中体会到任何文化偏见，老实说，我也没有体会到任何性别、年龄或人格类型差异。当然，每个人对其必要性及所起作用的认识是各不相同的。但这在更大程度上取决于一个人的生活状况、工作性质及其自我完善的兴趣，而不是任何其他因素。在实践中，与你在GTD方面产生更多共鸣的将会是世界各地的无数读者，而不是你的隔壁邻居甚至表弟拉斐尔！

自首版以来，对《搞定》内容的认识已经遍及全世界。第一个版本已被翻译成30多种语言，我们公司也在许多国家建立了特许经营店，以便基于《搞定》内容提供培训项目。我在撰写本书时对这种方法的跨文化一致性相当自信，之后的几年更是充分证实了这种信心。

> 需要负责处理其目前力所不能及事项的任何人，都有机会以超乎想象的方式从容不迫地完成任务。

一种包容更多读者和用户的方法

我写《搞定》的首要动力，是为我在公司培训和发展领域制定、测试并实施的方法编制一个手册。在其示例、类型、形式和感觉（封面上的我打了一条领带！）方面，本书一开始就主要针对管理人员、高管和事业快速发展的高级专业人士。我深知，本书或许对于家庭主妇、学生、神职人员、艺术家甚至退休人员同样宝贵，但当时最自觉接受我帮助的人还是那些专业人士，本书不仅能帮助他们改善自身发展，提高工作效率，还能让他们在这个过程中保持头脑清醒。他们一马当先，走在时代前列，积极处理迫在眉睫的信息洪流，以及商业领域正在经历的快速巨变，并寻求各种资源解决这些问题。

时至今日，人们普遍对松散型集中控制的潜在结果更感兴趣，认识到它并非专门针对商务人士的一次性“时间管理”建议处方，而其实是一种常规生活方式，是应对我们大多数人所面临的新领域的必要手段。世界各地的无数读者在应用GTD原则时极大改善了生活，我为此经常受到他们的赞许。这证明对这个模式的全球性需求正在日益增大，从而启发我重新构建我的诸多示例，以及作为示例支持的核心文本。

> 《搞定》并不止于搞定诸事，它涉及适当处理你的工作和生活。

从这个角度来说，我得承认即便是本书的标题也有可能导致某种程度的误解，它会让很多人认为我在某种程度上倡导更多付出、更长时间的工作，以便搞定更多事情。遗憾的是，工作效率的确隐含有事务繁重的意思。事实上，本书在支持你适当参与领域内事务方面并未过多涉及搞定诸事，而只是指导你在每一刻采取最佳行动，消除外界因素导致的干扰和压力。由此形成的明晰思维和心理空间可以惠及更广泛的群体，而不只是处于职业发展生涯的企业专业人士。

一些对“搞定”原则和技巧应用价值的最有趣赞许来自意想不到的领域。世界最大金融组织的主管，备受欢迎的美国喜剧演员，听众最多的美国电台主持人，欧洲大企业集团的首席执行官，最成功的好莱坞导演之一——他们都将自己生活和工作的巨大获益归功于GTD。来自各派宗教神职人员的反馈意见也很有意思。尽管他们负责处理的是超世俗世界的事务，但他们一直渴望从领导信众的常规事务中脱身，和教徒们更多关注精神领域。学生、设计师、医生——这个自我认同的GTD倡导者名单无穷无尽。

多年来，我发现大家在一起玩这个游戏；现在，我们有了一个扩展框架的绝佳机会，可以将全部GTD用户纳入其中。

对全面执行**GTD**流程所需时间和精力的更清晰认识，以及维持**GTD**流程需要做出的行为改变

哎！尽管真正执行我在书中建议的最佳做法很容易，但我还是明显意识到这样两种现象：（1）某些人很容易就会觉得本书的信息量和行动建议太过繁多，因而觉得无从下手；（2）对于大多数人来说，将某些基本做法培养成习惯可能要花些时间。

由于我一直在抵制“弱化”搞定模式及其细节，我不确定我能改善“信息过量”这一问题。首版《搞定》包括了关于如何在你的生活和工

作中全面执行GTD方法的详细说明和建议，我在本书中保留了这些内容。我现在意识到，对于本书的新读者来说，这些内容似乎不太适合，也不太可能同时纳入本书。不过，如果你有意“寻求”指导的话，我不能完全省略将这种方法真正融入你日常生活的相关指导意见。

如果你对学习打网球感兴趣，我希望不要省略掉有关这项运动的蓝图，包括其卓越愿景，以及与实现蓝图相关的学习和实践层次。在新增加的第15章里，我试图阐明所介绍游戏的深度和广度，以便你从本书中轻松吸取你能够也愿意接受的建议，收集并执行对你而言暂时可行的任何方案。我试图在本版增加更多体谅之辞，以示对重新安排你个人实践和系统这一潜在重任的尊重。这种事情真的要循序渐进才能完成。

> 值得实现的一切生活目标都需要付诸实践。事实上，生活本身就是一个长期实践过程，是完善我们行动的持续努力。一旦掌握了适当的实践技术，新的学习任务就会变成一种充满快乐和安宁的无压力体验，一个安排你所有生活内容、促进正确看待所有生活难题的过程。
>
> ——托马斯·斯特纳

然而，所有情形都面临着一个关键挑战，那就是长期应用这些做法并形成习惯，从而只需要保持最低限度的刻意关注或者“聚焦”，并完全成为保持一个人良好身心状况的常规内容。我无法在改变某人习惯方面充当专家——我更多致力于探索和提炼无压工作的原则。[3]实际上，GTD的行为要素相当简单，每个人也都熟知。写下相关事项、决定下一个推动步骤、在提示清单上记录、检查清单，这种事情何难之有？大多数人都承认自己需要确立类似这样的行为惯例，但很少有人一直坚持，并形成习惯。多年来让我极为惊讶的是，一个人要想坚持采取必要行动，从而始终排除分散自己注意力的任何无益现象，其实是很有挑战性的。

来自认知科学研究的信息证实了GTD方法的效用

我不再有世纪之交时那种“独啸山林”的感觉，因为从那时起呈现的科学数据已经证实了本书指出的原则和做法。本书新增的第14章（“GTD和认知科学”）专门介绍了这方面的一些研究成果。

> 任何值得存在的，也值得被认识，因为认识是存在的反映；而细微的和宏大的事物并肩存在。
>
> ——弗朗西斯·培根

如果你是本书的新读者……

既然你已经读了这么多介绍，你或许有兴趣在某种程度上进行尝试。我把《搞定》做成了一种实用手册——很像一本食谱，它叙述了基本原则，介绍了有关烹饪和上菜的各种常识，提供了足够具体的烹饪方法，足以让你搞定无限多的未来晚宴。如果我为这个新版本所做出的出色工作让你感动，你不妨从下一章开始阅读。正如本书阐述的，GTD原则已被多方证实是一种行之有效的适用于解决生活问题的经验。或者你可以直接跳跃阅读——略读正文，随机深度阅读一两段内容。本书的写作形式也便于您跳跃阅读。

如果你在某种程度上接触过《搞定》……

这还是一本新书。这些信息多年来在以多种形式发挥作用，每当有人回过头来重翻此书时，他们总是发出这样的感叹：“天呐，这些信息、观点和我以前阅读时所认识和理解的完全不同。”即便是重读原版《搞定》五次之多的读者也曾向我表示：“每次读这本书，体验都完全不同！”这种体验很像是你在阅读一年前的软件手册，此时你已经弄懂

了有关“巡航控制”的基本原理。你会惊奇并热衷于你自认为可以（而且本就可以）亲自应用的那些很棒的方法，然而，由于这些方法的应用需要以解决其他重大问题为前提，你意识到自己仍然无法充分认识和执行这些方法。

或许你是《搞定》首版的读者，但无论你在何时、曾经阅读此书多少次，无论你参与过哪些相关讲座、培训、在线研讨会、播客或其他报告活动，你都能在这个最新版本中体会到一种新奇、有趣的参与感。这一点我可以保证。以下几页将要呈现的是一系列新思路，旨在将你可能已经掌握的体系和工具纳入其中。

认真阅读本书，充分理解其信息，将能够帮你始终富有成效地积极认识真正重要的生活和工作问题。

---

[1] GTD（“搞定”的缩写）已成为关于本书所述方法的世界通用缩略语。本版为速记考虑，会有频繁使用。

[2] 我写这本书时正从美国搬往欧洲，我试图将自己的有形资产减少到最低限度。于是我将自己有形文件夹（这个文件夹我用了30年）中的所有东西都进行了扫描和数字化处理。让我多次感到沮丧的是，如果我保留这个有形版本的话，处理起来会容易得多！

[3] 这方面的一个优秀资源是查尔斯·杜希格的著作《习惯的力量》。

《搞定》欢迎你

欢迎来到提升自我的策略宝库。在这里，你会学到如何使自己更加精力充沛，从而让你感觉更加轻松自如，在做任何事情时思路更加清晰，处理问题时沉着冷静，工作上也能做到事半功倍。你是否也像我一样，既希望出色地完成工作，又期待着享受生活的乐趣？在这里，它们不再是鱼和熊掌不可兼得的关系了。在日常的工作中，你完全有可能做到在快乐享受生活的同时，高效地处理工作中的事务。

我认为高效工作对任何人来说都是非常有价值的。你目前从事的工作，也许是重要的、有趣的，或是有用的；也可能情况刚好相反，但你还是要面对它，并尽力完成它。在前一种情况下，你会希望所投入的时间和精力能带来尽可能丰厚的回报；在后一种情况下，你会想要尽快地完成它，好让自己可以毫无顾忌地投入到其他事情中去。

> 放松精神的技巧，远离烦恼与忧虑的能力，很可能就是伟人们成功的秘诀之一。
>
> ——J·A·哈特菲尔德

无论人们做什么事情——也许是下班后与同事一道举杯畅饮；也许是夜深人静时凝视摇篮中安然酣睡的孩子；也许是忙碌地回复着源源不断的电子邮件；也许是在会议结束后抽几分钟时间与潜在的新客户攀谈——都希望保持放松的心态。要做到这一点，你需要在内心确定：当前事项正是你需要去做的事情。

写作本书的宗旨在于：帮助你在任何必要的时候，都能达到高效和放松的境界。多年来，经过与世界各地有着不同背景的各种类型、各个年龄层的人们分享本书信息和一系列最佳做法，我可以明确保证：它的

确管用。

你何以明白你在任意时间点所做的事情正好是你应该做的？所有软件、研讨会、炫酷的笔记本电脑、智能手机或是个人任务清单都不足以让你的一天超过24小时，也无法简化每天的生活内容，或者替你做出艰难的选择。

如果运用适当，这些工具可以在你做出决定时提供支持，但它们不会代替你在工作或生活中的控制和核心地位。更重要的是，一旦你学会在某种程度上提高工作效率，你就得毕业走人，或者不得不接受下一批任务和创新目标的挑战。这些新挑战主要在于掌握简单公式、时髦术语和新数字移动设备的能力，避免你在下一阶段的工作和生活中“故伎重演”。你或许已经形成了暂时性的个人习惯和方法，但是，诸如工作变动、喜得贵子、乔迁新居等重大变故将会测试其可持续性，并有可能导致严重不适（如果不是灾难的话！）。

> 方法可能不止一百万种，但原则寥寥无几。把握原则的人可以成功选择其自身方法。尝试方法而忽略原则的人必定惹麻烦。
>
> ——拉尔夫·瓦尔多·爱默生

即使万能的技术或工具并不存在，我们还是可以通过采取一些很具体的措施来提高效率和完善管理。多年来，我总结出了一套完全可以掌握的简单方法，它们将显著提高我们应对日常烦琐事务的能力，同时仍能让人感到和更具意义的优先事项相关。而且实践证明，这些做法适用于任何人生阶段。从你12岁试图管理自己的家庭作业，到你在最后一次董事会议之后制定重组贵公司的策略，这些方法都普遍适用。

下面是我30多年来在个人和组织效率方面的研究汇总——在它的指导下，你不但能在当前工作中以最小的付出获得最大的回报，而且能在工作量日益增加、工作不断变化、工作性质日益模糊的现实世界中继续

发挥作用。我（和许多同事）曾花费几十万个小时，帮助培训那些陷入工作和家庭困境的最聪明、最忙碌的人们，帮助他们收集、理清、调整手头的所有工作和任务。事实证明，我所发现的这些方法，在各种类型的企业中，在各个工作层面上，在不同的文化氛围中，甚至在家庭和学校里，都是行之有效的。在我花费多年时间培养、训练了一批最为精明干练的职场人士（还有他们的孩子！）之后，我才领悟到当今社会非常需要这样一套方法。

> 焦虑是由缺乏控制、组织、准备和行动引起的。
>
> ——戴维·凯克奇

长期以来，公司的高管们一直热衷于向自身、员工和企业文化灌输“铁腕执行”标准，以及如何保持其个人生活的适度平衡和表现。但我们每天看到的情况却是，一位尽心竭力的员工，在办公室里苦苦奋斗几个小时后，仍有一大堆没来得及回复的电话、要分配给他人执行的任务、会后尚未处理的事务、有待明确和约束的高层职责、缺乏管理的个人职责，以及数百乃至数千份尚未处理的电子邮件，其中可能包括数十份很重要的邮件。这些堆积在办公室和公文包中的事务若不及时处理，只会变得更加棘手，甚至引发更多的问题。而多数商业人士之所以成功，是因为他们化解的危机和把握的机遇要多于积压的事务。但是在当今快节奏的工作和生活中，要想在两者之间保持一定的平衡是很困难的。

而且，对许多人来说更严重的是，人们无法适当关注孩子们的校园表演和游戏活动，也无法与孩子适当地进行睡前人生探讨，甚至在任何地方、任何时间都表现得“心不在焉”。我们的社会普遍存在一种焦虑情绪——人们会感到没来由的怅然若失，从而产生一种无法解脱、永不停息的紧张情绪。

一方面，我们需要一些行之有效的工具，来帮助人们在战略层面和战术层面集中精力，保证不遗漏任何一件需要处理的事情；另一方面，

我们需要形成思维习惯，创建工作环境，来保证那些最关切、最投入的人们不会因为不堪重负而垮掉。我们需要积极有效的工作和生活方式规范，吸引最优秀、最聪明的人才并使他们留在我们的组织里。我们需要能改善清晰度、控制权和创造力的个人和家庭惯例，以惠及我们所爱的人，更重要的是惠及我们自身。

我们知道各类企业机构迫切地需要这些知识。而学校也存在着这种需求，在那里，大多数孩子无法学到如何处理信息、如何关注成果，也不知道要采取哪些行动来实现目标。而对于每个人来说，这些知识都是不可或缺的。只有这样，我们才能充分地抓住机遇，积极、长久地为这个世界创造价值。

我在本书中介绍的这些简单和高效的工作方法，你完全可以在生活中去亲身实践（这将是一次非常棒的体验）。当你阅读或略读本书时，你无疑会受到启发，去思考如何实践我谈到的方法。一旦如此行事，你将从中受益良多，你的理解程度将因此更加深入、更具意义。你将发现理解这些模型非常有益，并可以将其转换，应用于工作和生活。

本书必须把这种动态工作流程管理艺术的精髓转换为线性格式，这是很必要的。我试图通过其组织形式向你展示激动人心的宏伟蓝图，让你即时体会到采用这些方法的直接结果。

> 健康的怀疑态度往往是理解所介绍方法的最佳方式——质疑它；如果可能，你要证明它是错的。这将使你参与其中，而参与是理解的关键。

本书共分为三个部分。第一部分扼要地介绍这个系统，解释了其独特性和及时性，并简要介绍了这套方法的具体内容。第二部分说明了如何实施这套方法。本书就像你的私人顾问，可以指导你循序渐进地运用这些行为模式。第三部分则展开了更加深刻的讨论，描述了当你把这些方法和模式应用到你的工作和生活之中后，所产生的形式更加微妙、意义更加深远

的诸多影响。

这三部分内容会有不可避免的重复。GTD核心方法相当简单，通过本书提供的相关课程，你可以理解这一方法的不同层次和细节。

我希望你加入这个行列，检验书中的这些内容，甚至提出质疑。我渴望你向自己证明，对你个人来说，我所承诺的效果不仅可能，而且触手可及。此外，我要告诉你，我提出的每一项建议都是简单易行的，甚至没有涉及任何新技能。你早已掌握了如何关注问题，如何把它们记录下来，如何判定结果和行动，以及如何回顾和选择。你还会明白，你长久以来一直凭借本能和直觉对许多问题进行的处理都是正确而恰当的。我将为你提供一些方法，帮助你充分利用这些基础技能，然后将它们推向高效的新境界。我希望能够激励你用这些方法来构建你自己的全新行为模式。

在本书中，我会不时提及我与这套方法的应用者之间的合作。在过去的30年里，我作为管理学顾问、执行教练和培训师独立工作，还和别人进行了小范围的合作，并成为一家全球培训公司的创始人。我的工作主要是围绕本书中介绍的方法，针对个人进行提升效率方面的培训，并举办各种讲座。现在，我（和我的同事们）已经和数千人进行过合作，并通过我们在世界各地的内部和公开研讨会培训了数十万人。我们将继续与全世界最优秀、最聪明的人开展合作。这也是我获取经验和真实案例的源泉。

我还是一名学生。我和最优秀的同事打成一片，把管理权抛在一边，不让自己成为核心。我同样要定期重温我在本书中提及的方法，以使自己的头脑保持最清醒的状态。正如我在第15章中指出的，这是一系列终身性的生活习惯，必须以更高、更成熟的水平在现实生活中加以应用。对于我从未亲身经历，从未测试其有效性，并且不会以某种形式继续应用的那些做法，我都不会在本书中分享。

我所做出的承诺，可以用客户的一封来信生动形象地加以概括：“当我习以为常地采纳本书中的各项原则时，它拯救了我的生命；当我一丝不苟地运用它们时，它改变了我的一生。这是一种疫苗，可以预防日常生活中出现的临时救火现象（也就是在某个工作日中出现的紧急事件和危机）；同时，这也是一种解毒剂，能有效舒缓人们施加给自身的不平衡的压力。”

gtd

PART1
搞定：通向从容之道

第1章
新情况，新做法

你是否渴望过这样一种状态：自己虽然整日事务缠身，却仍然能够头脑清醒、轻松自如地控制和处理一切。我可以很负责任地告诉你：这是有可能实现的。极高的效率，卓著的效果，这是在生活和工作中人人渴望的美妙境界。同时，无论你在做什么，这种境界都是你的最佳表现方式，是那一时刻的最佳参与状态。纵使时光流逝，你仍能充分调动自己的注意力。你所做的事情正是你应该做的，并且完全出于你的承诺和兴趣。你时刻待命，处于“活跃”状态。

现在，这是优异成功人士的重要行动风格，是所有面对过多生活问题人士保持理智的必要模式，也是令我们以最佳状态自行付出最大努力的基本形式。

> 我们可以有所作为，投入最多的人将获得最大的幸福。我们可以全力以赴。我们可以当仁不让。我们可以……关注我们面前的机会。
>
> ——马克·范·多伦

这个方法所涉及的各种技能，是大部分人早已学会的，你要做的就是在适当的时间完整地、系统地运用这些技能，从而轻松面对繁忙的工作和生活。尽管本书所描述的方法和技巧都是常识性的，而且具有广泛的实用性，但大多数读者还是需要对一些已经养成的工作习惯做出调整，然后才能运用本书提及的这个系统。不要小看这些微小的调整，它们能够显著改善你处理日常工作中关键问题的方式。不过，这方面的相关研究报告显示，结果往往会发生变化。

本书中的这套方法，完全基于三个主要目的：（1）收集所有需要处理或者对你有用的事情（现在的、以后的、某一时间的；大的、小的、不大不小的），把它们统统置入一个脱离大脑意识的、条理分明的、可靠的系统中；（2）指导自己在获取任何“输入信息”（也就是接手任何任务）的前期就进行分析和决策，以确保随时拥有一套可以执行或重新协调的“下一步行动”可行清单；（3）管理、协调所有相关内容，履行你在任何时间点对自己和他人做出的各种承诺。

本书提供了一套经过实践验证的、高效的工作流程管理方法。为推动这套方法的实施，本书还列举了一些实用的工具、技巧及窍门儿。你会发现，这些原理和方法无论是在你的个人生活中，还是在你的职业生涯里都具有广泛的适用性，并且可以立即见效。[1]你可以像很多人一样：把我所描述的这种高效模式融入你的工作以及日常生活中去，让它成为你的习惯、你的生活方式，甚至成为你人生的一部分。当然，你也可以仿效另一些人的做法：只有在你觉得需要的时候，才把这套方法拿出来使用，以使自己重新掌控你的生活和工作。

问题：增长的需求，匮乏的资源

这些日子以来，几乎我遇到的每个人都在抱怨自己要处理的事情过于繁多，根本没有足够的时间来一一完成。就在前一周授课时，我就遇到两个有类似困惑的人。其中一位在一家大型投资公司任职，他承担着公司的管理工作，总是担心自己所承担的新职责会影响他的家庭生活。另一位是中层的人力资源经理，她计划在一年的时间内，把公司在该地区办事处的人员从1 100人扩增到2 000人。她每天都疯狂工作，单是电子邮件，就要处理150多封。因为只有这样，她才能在周末的时候享受正常的社交生活。

新千年伊始，就出现了这样一个自相矛盾的现象：人们的生活质量得到了显著提高，但与此同时又承担着自己力所不能及的工作，结果导致他们承受了越来越大的压力。这就是俗语所说的“眼大肚子小，贪多嚼不烂”，过多的选项和机会会带给我们决策和选择压力，而绝大多数人都对怎样改善这种局面感到茫然无措。

工作不再有清楚的界限

我们感到身上的压力与日俱增，一个主要原因在于：工作的性质发生了巨大的变化，即使参加了各种培训，我们仍旧难以跟上变化。仅仅在20世纪的后50年中，在这个工业化的世界里，“工作”的性质已经由流水线装配、制造，以及搬运一类的活动，转变为彼得·德鲁克所定义的那种“知识工作”了。

以前，工作的内容是非常明确的。人们耕田种地，制造机器，装箱搬运，挤牛奶。你知道哪些工作是需要你完成的——你可以亲眼看到它。你也可以很清楚地判断一项工作是否已经完成。提高你的工作效率可以让工作流程更有效，否则只会令你的工作过程更艰难、更漫长。

> 我想要一天一天、按部就班地处理事务，但是有时候几天才能做完的事情会凑在一起，同时向我袭来。
>
> ——阿什利·布里连特

现在，大多数人接手的大部分工作都没有明确的界限。我所认识的大多数人，他们手头上都至少堆积着半打的事情需要立刻处理，或者需要即刻改善他们自身的处境。即使他们付出所有的时间苦苦努力，也不可能把一切都做到尽善尽美。很可能你也正面临着类似的困境：这次会议讨论是否透彻？这个培训计划是否会有效？主管人员的薪酬结构是否合理？你在子女教育方面的表现怎样？你所写的博客在多大程度上趋于完美？你所安排的员工大会能否起到鼓舞士气的作用？你能实现何种程度的健康水

平？你所在部门的重组计划是否行之有效？此外，还有一个值得注意的问题：要想更加出色地完成任务，我们都知道相关资料越多越好，那么现在你能够搜寻到多少相关资料呢？回答是：无穷无尽！日益发达的互联网为我们提供了丰富的信息资源，取之不尽、用之不竭。

> 只要有足够的信息，几乎每件事情都可以做得更好。而在当今的世界，你可以获取的信息是无穷无尽的。

另一方面，工作缺乏明确的界限导致每个人的工作量加大。今天，许多机构的运作都需要各部门之间的互相交流、彼此合作。企业中各部门之间的壁垒正在削弱（或至少需要削弱），任何部门都需要查看其他平级部门（市场部、人力资源部或某个专门的委员会）发来的电子邮件，即使是抄送的邮件也不能放过。此外，随着网络将你和朋友、家人之间的距离拉近，甚至老年人也开始上网，并用他们的智能手机保持联系，你对他们产生的影响力也日益增大。

全新的沟通技术使得这个事实以指数级放大，即我们的工作和生活并不存在明显界限。20世纪的第二个10年，人们对这个始终存在的难题极为关注。全球化（“我的半数团队成员位于中国香港，还有一个关键人物在爱沙尼亚”）、虚拟工作和互联网功能更是起到了推波助澜的作用，再加上我们对所酷爱的便携式设备越来越痴迷，要知道这些便携设备的功能比1975年满满一屋子计算机都要强大。

所以，不仅工作及其认知界限更加模糊，更加难以界定，而且我们可以（通常应该）用于工作的时间和空间也是如此，此外，能够令我们生活增值的具有潜在意义的可访问数据也在持续激增。

工作（生活）不断变化

一般情况下，我们工作中出现的参差不齐、变化万千的枝节问题，

对任何人来说都是一个不小的挑战。现在，在这个基础上还要增加另一项挑战：工作职责的定义在不断变化，处于更广泛生活范围内的各种职责和利益也在频繁变化。

> 我们大多数人在过去72小时里经历的生产变革、项目规划，以及工作内容重心转移，比父辈们在1个月甚至1年中经历的都多。

我经常在研讨会上提问："你们当中，有谁从事的工作就是公司招聘你的时候要求你做的事情？在过去一年里，你们中间有多少人的个人生活从未发生任何显著变化？"很少有人举手。由于工作职责很可能既无明确的限制，又无特定的形式，因此，只有长时间从事某一任务明确的工作，你才有可能明白自己到底需要做什么、做多少、做到什么程度，才可以使自己的头脑保持清醒。而且，如果你能大体掌控自己的生活——不搬家，不改变人际关系，你和你的爱人没有健康问题或者生活方式问题，不发生资金问题，没有可激发新发展方向的推动性计划，无须被迫变换职业——你或许可以形成某种管理节奏和管理系统，从而在某种程度上使工作和生活变得稳定。

但是，很少有人能有这样的好运，这主要有以下三个原因：

1. 组织架构现在几乎处于一种永恒的变化之中，奋斗目标、产品、合作伙伴、用户、市场、技术，以及产权人都在不断地更新变化，这必然导致各种现存的结构、模式、角色和责任的重组和调整。

2. 与从前相比，当今一般的专业人士具有更强的独立性和自由度。他们变换职业就如同父母换工作岗位一样频繁，甚至连40多岁、50多岁的人也信奉时代在不断发展的信条。他们希望更全面地融入主流社会中去，投身于"包罗万象的发展大潮之中，无论是在专业领域、管理领域还是行政领域"。简言之，人们不会长期从事

任何一种单一职业。[2]

3. 我们在文化、生活方式、技术方面的相对变化速度，使得个人更有必要加强对其独特个人状况的掌控。照顾年迈的父母，马上辞掉工作回家照顾孩子，应对突如其来的健康问题，或者包容生活伴侣做出的某种重大改变……这些事情发生得比以往任何时候都更加频繁，其影响也更加深远。

现在很少有人能够清楚地知道要在办公室、家里、飞机上、车里和当地的咖啡馆里做些什么——无论是在周末、周一上午、凌晨三点醒来时，还是在“度假”时，也不知道到底需要多大的投入才能把事情做好。我们从外部世界获取了大量信息，同时，在内心世界形成了同样繁杂的观点，并建成了与别人或自己达成的协议。然而，我们自身还不具备相应的能力来处理数量如此庞大的事务。

> 我们永远无法为那些全新的事务真正做好充分的准备。我们不得不进行自我调整，而每次彻底的调整都会使自尊心陷入一场危机：我们要经历考验，我们要证明自己能行。这需要我们充满自信，克服内心的恐惧，直面剧烈的变革。
>
> ——埃里克·霍弗

在这个全球互联的高科技世界，只有最快，没有最新。在生活和工作的变化速度颇为缓慢的情况下，一旦人们突破了对新生事物的不适感，他们就会长期保持定速巡航状态。现在，大多数人都生活在一个再也无法挥霍时间的世界。你阅读本书的此时，世界正在发生变化。而且，如果你在阅读本书的同时还要分神去考虑其他生活事务，或者你觉得有必要检查电子邮件，以免漏掉新的重要信息，那么你确实患上了“不要错过火车”综合征。

旧的模式和习惯已让人力不从心

无论是我们所接受的标准教育、传统的时间管理模型，还是当今那些充斥市场、唾手可得的电子和纸质管理辅助工具，都无法全面地帮助我们应对各种新要求。如果你已经试过使用上述任意一种处理方法或者工具，恐怕你已经发现，它们都无法满足工作中不断产生和转换的各种复杂要求。要想在这个波涛汹涌但往往是非结构化的时代实现专注、轻松、良好的自我控制，人们需要全新的思维方式和工作模式。我们迫切需要挖掘出一些新方法、新技术和新工作模式，以使我们永远立于不败之地。

传统的时间管理法和个人管理法在过去的时代曾经大显身手，所以当劳动大军从工业化装配流水线中抽身出来，涌入一种全新的工作模式时，这些传统的方法为我们提供了极为有益的参考，这包括对行动对象和时机的判断。而当时间自身也转化为一种工作要素时，个人日程表随之成为一种关键性的工作管理工具。（20世纪80年代，许多专业人士就已经把袖珍日程表视为工作条理化的主要手段。时至今日，仍有许多人把自己的日程表或者他们的电子邮件、工作列表奉为重要的管理工具。）有了自由支配的时间，选择做什么事的要求也接踵而至。创建“1、2、3”优先顺序代码和每日列出的任务清单，就是在过去的实践中逐渐发展起来的帮助人们的重要选择手段。如果你拥有做出选择的自由，你就需要考虑到哪些是需要优先解决的事情。

你可能已经认识到，尽管日程表的作用不容忽视，但是实际上，它也只能对部分繁杂事物进行有效管理（至少在某种程度上如此），从而增进你对所从事事务的了解。而且，已为人们所证实的是，每天的任务清单和那些简化的优先顺序代码，远远不足以应对一个普通职业人士所面对的量大、纷繁复杂的日常事务。每天要处理几百封电子邮件和短信息的人越来越多，他们不能忽视任何一次邀请和投诉，不能对订单，或者来自公司、家庭的沟通信息不予理会。几乎没有人能够基于优先程度把所有的事务排出先后，也没有人敢在接到老板的电话、即时信息或指令后，不立即变更自己事先确定的工作日程。

“大局”与事务的本质

另一方面，大量的商业书籍、模型、研讨会和权威专家，都极力推崇把“着眼大局”作为处理复杂问题的思路。认清主要目标和价值观，为我们的工作赋予了先后次序、意义和方向。然而，在实践中，运用价值观思维方式这一良好初衷却经常达不到预期的效果。我经常看到这些努力往往都付诸东流了，主要出于下面3个原因：

1. 在处理每天、每小时要完成的事务时，有很多干扰因素分散了我们的注意力，以致我们无法集中足够的精力去关注更重要的问题。

2. 由于个人管理系统方面存在欠缺，这引发了一种下意识的抵触情绪，所以在面对那些棘手的重要项目和目标时，这种情绪就会阻碍具体行动的实施。而这种结果又会产生更加严重的干扰作用，并进一步强化压力。

3. 一旦提出了更高一级的要求和价值观，我们原有的标准和着眼点也将随之提升，这会让我们认识到有更多的事务尚待完成。这通常只会在我们的肩上再加上一把稻草，让我们不堪重负、愁眉不展。没错，审视价值观会让我们在清单上堆积更多的任务。

> 风浪总是偏袒最棒的航海家。
>
> ——爱德华·吉本

诚然，集中精力来关注主要目标和价值观的重要性毋庸置疑。关注主要目标和价值观能为我们提供一个必要的选择标准，让我们能就应该停止的行动、在过多选项中应该予以关注的重大事项做出时而困难的抉择。但这并不意味着我们的工作量会减轻，或者大大减少遇到的困难和挑战。恰恰相反，只是牌局中的赌注提高了，但还必须一如既往地玩下去。例如，对一位人力资源部的经理来说，仅仅通过提高工作和生活的质量以便吸引并挽留人才，并不能使自己的工作变得轻松。而作为一位母亲，在她十

几岁的女儿离家工作或读大学之前仅剩的在家的时光，认识到提供宝贵经验的重要性同样于事无补。对于具有潜在相关性和重要性的管理对象而言，其工作量并不因思考质量和工作质量的提高而减轻。

> 混乱不是问题，关键在于需要多久才能发现其内在的相关性。
>
> ——道克·奇尔德和布鲁斯·克莱尔

长期以来，在“知识工作”的新文化中存在着一种缺陷：缺少一套连贯一致并能够在实实在在的工作中发挥卓越功效的系统和工具。这套系统必须能够从大局着眼，从小处入手，并且使二者有机地融合在一起；必须能够管理多个层面；必须能够坚持不懈地对每天衍生的众多新生事物进行控制；必须易于维护，能节省更多的时间和精力；必须化繁为简。

承诺：武术家的“一切就绪的状态”

让我们反省一下，如果你在任何情况下、任何时间内都能够随心所欲地控制自己的一切事务，情况会是怎么样呢？如果你的内心世界非常清澈，感受不到任何压力，情况会是怎么样？如果你能够把100%的精力投入到自己选择的工作中而不受任何外界的干扰，情形又会是怎么样呢？

> 如果缺乏洞察力，生活就会将你拒之门外。无论是擦拭窗户还是撰写鸿篇巨著都是如此。
>
> ——纳迪亚·布朗热

这是有可能实现的。有一种方法可以让你紧紧掌控遍及生活各个角落的所有事情，同时保持放松，花费最少的气力完成一切有意义的工作。它能使你在这个错综复杂的世界里，体验到武术家们所说的“心如止水”的境界，优秀的运动员则称之为“忘我”境界。事

实上，你很有可能已经体会到这种美妙的感觉了。

在这种工作状态下，你头脑清醒，积极的想法层出不穷。每个人都可能进入这种状态。要想积极有效地应对本世纪复杂多变的生活，人们就都需要这种状态，并且需求程度日益增强。对于所有人来说，如果希望使工作和生活前景保持平衡与积极稳定，那么，这种状态必将成为一种不可或缺的条件。世界级的划船运动员克雷格·兰伯特曾在《碧波上的心境》（*Mind Over Water*）一书中这样描述这种感受：

> 划船运动员们用这样一个词语来描述这种无摩擦的状态：荡秋千（swing）。这使我们回想起在后院荡秋千时的那种惬意和欢娱——一种简单的循环往复的运动，完全凭借来自秋千自身的冲力。秋千承载我们，我们丝毫不需要用力。我们荡起双腿，让秋千在空中划过的弧度越来越高，但是，这主要是地球引力的功劳。与其说我们荡秋千，还不如说我们被荡了起来。船推动着你前行，是船身渴望着快速地向前，在它的航线上，在它的自然状态中，只有速度在吟唱着。我们的任务仅仅是与船身并肩作战，拼命地挥桨加快速度，避免拖其后腿，而过于用力又会阻碍船速。如果努力变成了为努力而努力，那么结果就会适得其反，这种努力反而会在过程中又化解了自身。形形色色一心往上爬的人想拼命挤进贵族阶层，然而，他们挖空心思却只能证明自己并不身属此类。贵族们并不需要努力，他们早已经达到了这种境界。荡秋千就是这样一种“进入状态”的境界。

“心如止水”的比喻

空手道中用“心如止水”来形容一切就绪的状态。想象把一粒石子投入沉寂无声的池塘中，池塘中的水会有何反应呢？答案是：依照所投入物体的质量和力度做出相应的反应，然后又归于平静。池水既不会反应过激，也不会置之不理。

水自然存在，自然而为。它可以淹没一切，却不会被淹没。它可以静止不动，却不会寂寞难耐。它可以被迫改变流向，却依然百折不挠。这一点你是否明白？

> 你发挥能量的能力与你的放松能力成正比。

空手道中的击拳动作，其力量来自速度，而不是肌肉，即挥拳最后阶段急剧的“爆发”。这就是为什么瘦小柔弱的人，也能够学会用双手劈开木板和砖块。这并不是靠皮糙肉厚或者凭借蛮力，而是灵活地运用一种能够随着高速度而形成集中冲击的能力。但是如果肌肉紧张，动作就会慢下来。因此，在高级阶段的武功训练中，对平衡和放松状态的教学并不亚于对其他方面的要求。清除杂念、保持清净和适当反应是关键所在。

任何造成你反应过度或反应不足的事情都可能反过来控制你，事情往往如此。不能处理好自己的电子邮件、项目、未读的杂志、关于下一步行动的思考、与孩子或者老板的关系，都可能导致比预期差得多的结果。很多人对于一些事情，要么给予过分的关注，要么不屑一顾，这仅仅是因为他们无法做到“心如止水”地行事。

你能在需要时使自己进入“高效状态”吗？

回想你上一次感觉自己工作高效时的情形。很可能你当时认为自己能够控制一切，丝毫没有紧张的感觉。你全身心投入到工作中去，时间的概念似乎消失了（怎么已经到了午餐时间？），而且你还明显感受到工作取得了进展。你希望再次体验这样的感觉吗？

> 如果你的大脑空空如也，总是处于一切就绪的状态，那么它就会向一切事情敞开大门。

如果你早已远离了那种理想状态，并感受到自己对工作渐渐失去了控制、压力重重、痛苦不

堪，你是否能再次回归那种状态呢？这就是本书的宗旨所在，它将告诉你如何才能回归“心如止水”的境界，帮助你把全部的才智发挥得淋漓尽致，因此，本书将对你的生活具有重大的指导意义。许多人面临的一个挑战，是缺乏有关他们脱离工作状态的时间参考点。在日常生活中，大多数人都处于持续、漫长的半压力状态，他们不知道局面可以完全不同——还存在另一种可以改善其处境的积极状态。希望本书能促使你提高自身的承受能力，认识到你具备减轻压力的技巧。

——铃木俊隆

原则：有效地处理内心的承诺

在数十年的培训工作中，我指导过数千人。在这个过程中，我发现了一个极为常见的现象，即由于人们对自己做出的承诺或者承担的义务管理不当，导致他们承受着重重压力的折磨。所以，学会对承诺事项加以控制，可以有效缓解压力。即使是那些并没有明显体验到压力的人，如果他们学会了更加有效地对生活中悬而未决的问题加以控制，那么在放松自我、集中精力、提高效率方面也会有明显的改善。

恐怕你已经与自己达成了许多协议（这一点也许你根本没有意识到）。而每一项协议，无论大小，都时时刻刻被你自身的无意识所紧密追随。这些就是“未完成的事情”或者“悬而未决的问题”。它们可能是“根除世界上的饥饿问题”这类重大事务，也可能是“雇用一个新助手”之类的一般性事件，或是“更换走廊灯泡”一类的琐碎小事。

为了能够高效应对这一问题，首先，你必须明确并收集所有那些“经常唤醒你模糊记忆”的事情，搞清它们对你而言的真正

任何没有找到应有的位置和恰当存在方式的事务，都会盘踞在我们的脑海中，成为悬而未决

意义，然后决定如何推动它们。这看起来极为简单，但在实际操作中，大多数人都难以始终如一地坚持下去。他们缺乏认识或动力，而最可能的原因是，他们没有意识到忽略这种做法将会付出的代价。

的问题。

管理承诺时的基本要求

如果希望出色地管理好所有的工作，那么，你需要做到下面几点：

第一，如果这件事总占据着你的头脑，你的思维就会受阻。任何一件你认为还没有完成的事情，都必须被置于一个客观、可靠的体系中，或者是我称为“文件夹”的工具之中——必须经常回访并予以清理。

第二，在明白你的工作到底是什么后，你还必须做出判断：需要采取什么行动来推动工作进程。

第三，一旦决定了需要采取的行动方案，你必须在某一个你会经常查阅的系统中保存好与这些行动相关的提示信息。

你必须利用你的智慧去清空你的大脑。

检验这种模式的一个重要训练

我建议你拿笔记下目前盘踞在你大脑中的那些最重要的工作或状况。哪一件事最让你心烦意乱？哪一种情况最容易分散你的注意力？哪一个问题令你兴趣浓厚？或者哪一种局面以哪种方式消耗了你大量的精力？也许，正是“摆在你面前的”某项工作或者某种状况必须要处理，而且越早处理越好。

也许，你马上就要背上行囊外出度假。出发之前，你还有几个重大

决策要敲定。你刚刚收到的电子邮件事关部门某个亟待解决的新问题。或许你刚刚继承了一笔600万美元的遗产，而你不知道该如何处置它，等等。

明白了吗？好，请用简单的一句话来描述一下，你希望得到的理想结果是什么。换句话说，事情怎样才算得上是完成了呢？这可能非常简单，就像“去夏威夷度假”、“处理有关客户X的事情”、“与苏珊协调大学里的情况”、“弄清新的部门管理结构”、“实施新的投资策略”，或者“研究关于曼纽尔阅读问题的解决方案”。你现在都清楚了吗？好极了。

现在，请写下为了推动事情的进展，你需要采取的下一步实际行动。假设你手头没有其他事情，只有这一件事情需要立即完成，那么你下一步的具体行动是什么？你会不会给某人打电话或者发短信？会不会写一封电子邮件？会不会取出纸和笔，来一场头脑风暴？会不会去上网搜索数据？会不会去五金店买钉子？有没有可能与你的伙伴、助手、律师或你的老板面对面地谈上一会儿呢？你会怎么样呢？

你找到答案了，是吗？好极了。

你能从这短短2分钟的思考中挖掘出什么有价值的东西吗？如果你同那些在研讨会上完成此项训练的大多数人一样，那么，你就会体验到，至少你的控制力增强了一点，精神放松了一些，注意力也更集中了。此外，对于某些长久以来一团乱麻的局面，你似乎也有了动手解决它的冲动。设想一下，在生活和工作中，这种驱动力放大1 000倍时将会是怎样一番景象。

> 像实干家一样思考问题，像思想家一样付诸行动。
>
> ——亨利·伯格森

如果这个小试验能对你产生一些积极影响，请你想一想：究竟是什么发生了变化？根据你的经验，是什么促使局面得到了改观？形势本身并不会向前发展，

至少在这个物质世界中这一点是千真万确的。有所改变的，只是你更加明确了所期盼的结果，并确定了下一步需要采取的行动方案。真正发生改变的，是有关梳理、关注与平和心态的重要因素：你如何处理自身的状况。

然而，是什么创造了这一切呢？答案不是“进行组织整理”或者“确定优先事项”，而是“思考”。你不需要进行太多思考，你只需要几分钟，就能排除无关压力，集中精力利用必要的机会和资源。人们会进行很多思考，但大多数思考只涉及某个问题、项目或者某种状况——而不涉及思考本身。如果你真的采用了书中建议的措施，你就需要构建以结果和行动为导向的思维方式，而这种思维方式需要你有意识地进行培养。因为人的反应是自发的，而思维却不是。

“知识工作”的本质

欢迎了解有关“知识工作”的真实本质和操作原则：你对工作投入的思考，应该比你现在实际付出的多，但是比你预想的要少。就像彼得·德鲁克的描述：“在知识工作中，没有人指派任务，需要由工作者自己确定。‘这项工作的预期成果是什么’是一个有助于提高知识工作者工作效率的关键性问题，这个问题可能会导致一些极具风险性的决定。通常，没有正确的答案，只有不同的选择。想要获取高收益，一定要确认预期结果。”[3]

> 行动源于思考。
>
> ——拉尔夫·瓦尔多·爱默生

要弄清人们工作和生活中涌现出的各种事务的真实面目，要决定为此需要采取的种种行动，都将消耗人们大量的精力。因此，许多人对此产生了抵触情绪。实际上，我们从来没有学过在行动之前要进行周密思考；大部分的日常活动也都以待处理事宜的形式（比如工作中未处理的公文，或者家

里要洗的衣服，等等）展现在我们面前。所以大多数人认为，根本没必要（除非必须）先屏气凝神地思考，进而去确认预期结果和必要的下一步行动。然而事实上，思考结果是促使希望转化为现实的最有效的手段之一。

为什么有些事情总是萦绕在你的心头

在通常情况下，你对一些事情总是念念不忘，这是因为你希望它们的状况能有所改善，另外：

- 你还没有明确地认定它们的预期结果是什么。
- 你还没有确定你下一步的具体行动到底是什么。
- 你还没有把关于预期结果和即将采取行动的提示信息存入你所依赖的系统中去。

> 持续不断且毫无成效地深陷于我们不得不处理的事务当中，是对时间和精力的最大浪费。
>
> ——克里·格利森

这就是为什么你忘不掉这些事情的原因了。直到你澄清了所有问题，做出一切必要的决定，并把预期结果保存到那个系统中去（同时要确保你能在必要情况下随时访问和查询这个系统），你的大脑才会放松下来。你可以骗过别人，但是你却无法愚弄自己的大脑。它能够明察秋毫：你是否已经做出了必要的决定，是否已经把有关预期结果和行动的提示信息寄存于一个安全可靠的地方，以便这些信息能在恰当的时候提醒你采取行动。[4]如果你没有做好这些工作，那么，你的大脑就一分钟也不会停止运转。通常情况下，当你对某件事还没有依照上述的处理方法处理时，你的某根神经仍然会持续不断地对你施加压力，这只会增加你的精神负担。

你的大脑并不总是那么管用

有趣的是，你的大脑中至少有一部分是相当愚蠢的。如果它够聪明且符合逻辑的话，它就应该只在你需要处理某件事的时候才提醒你。

你有没有一支电池耗尽了的手电筒？而你的大脑一般是在什么时候，才提醒你该买电池了呢？你又是在什么时候，才发现电池没电了呢？这不能算是反应灵敏的表现吧。如果你的大脑天资聪颖，它就应该当且仅当你在商店里看到电池时才给你提醒，而且能一并告知你相应的电池型号。

从你今天早晨醒来到现在，你是否想到了一些需要处理但还未动手解决的事情呢？你是不是不止一次地想到了它们呢？为什么？不断地考虑那些毫无进展的事情纯粹是浪费时间和精力，而且这往往只会使你更加焦虑不安。

> 要么控制你的头脑，要么由它来操纵你。
>
> ——贺勒斯

许多人的脑子里总在接连不断地放电影，特别是当我们谈到有许多事要处理时，这种现象会更加严重。人们把许许多多悬而未决的问题委托给大脑来处理，但你的大脑却无法有效处理它们。研究现已证明，你的大脑会不由自主地帮你记录所有的未尽事宜，即便大脑记住了所有未尽事宜，它也不会（像最初设想的那样）主动给你准确的提醒，反而会给你希望思考的其他事项带来干扰，继而会降低你的工作效率。

“材料”的转化

我是这样定义“材料”（stuff）的：进入你的精神或现实世界中但尚未找到归属的任何事情，你尚未确定它对你的真正意义、预期结果和下一步具体行动的所有事情。对很多人来说，他们的组织整理系统没有发

挥应有的功效，原因在于没有首先完成对“材料”的转化。只要它们还保持着“材料”的身份，人们便无法加以控制。

> 我们需要把收集和积累的所有“材料”都转化成包含重要行动、项目和有用信息的明确清单。

多年以来，我所见过的几乎所有任务清单纯粹都是一些列举“材料”的单子，而不是显示必须完成的实际工作的清单。它们仅仅代表着尚未解决事项的部分提示信息，而这些事项也有待转化为预期结果和行动方案，即真正意义上的工作提纲和工作细节。

你会在任务清单上看到的典型事项包括：“妈妈”、“银行”、“医生”、“保姆”、“营销副总裁”等。看到这些事项后，你往往会感到压力更大，而不会变得轻松。这是因为，尽管这种做法可以促使你付出努力或做出决定，但它同时会发出心理召唤：“要考虑我！”如果你此时没有精力或兴趣去思考或做出决定，它只会令你不知所措。

材料的存在本质上并不是一件坏事。就其本质而言，如果某些事情吸引了我们的注意力，那么，它们往往以材料的形式表现出来。但是，一旦我们允许“材料”进入我们的生活和工作中，就需要对其定义并做出解释。在专业领域里，我们的工作需要我们以分钟为单位，就电子邮件或者我们的战略晨会记录进行思考、评估，做出决定并付诸执行。这是你的固有工作内容。如果你无须思考这些事情，你就可以忽略这些要求。就个人而言，我们可能会自欺欺人，容忍日常生活方式问题（家庭、家族、健康、财务、职业或关系问题）安然存在于我们的意识中，这是因为我们未能对所需要的特定结果和必要行动进行定义。

> 当想法对行动具有推动作用时，它就是有益的；当想法成为行动的替代品时，它就会成为行

在一次研讨会临近结束时，一家生物工程公司的资深经理在重新审视她最初列出的任务清单时感叹不已：“天哪，这简直是一

堆根本无法完成的工作，毫无章法可言！”就大多数个人管理系统中所谓的计划清单而言，这是我听到过的最生动形象的描述了。

动的障碍。

——比尔·雷德尔

绝大多数人一直在调整那些性质原本模糊不清、内容残缺不全的任务清单。但是，他们仍然没有认识到，到底需要整理多少内容，管理哪些细节，才能获得真正的回报。如果他们希望自己的组织整理工作富有成效，就应该收集一切有待考虑的问题，然后完成思考过程。

过程：管理你的行动

你几乎可以像训练运动员那样来训练你自己，在处理必要事项时表现得快速、敏捷、积极主动和精力集中。你可以更加积极有效地思考问题，轻松自如地控制事态的发展。你可以将工作和生活中各个层面的事务都收集起来，完成更多的工作，同时消耗更少的精力。此外，你还可以针对收集到的全部“材料”进行前期决策，为你的工作和生活制定出一套标准的事务处理模式。

然而，在你达到这个境界之前，你首先需要培养一个习惯：清除大脑中的全部事务。正如我们看到的那样，单纯的时间管理、信息管理或者优先事务管理都无法实现这一目标。毕竟：

- 你不可能通过管理时间，把5分钟变成6分钟。
- 你无法管理大量的信息，过量的信息只会被遗忘和忽视——否则，当你走进图书馆或者上网的时候，脑子非爆炸不可。
- 你无法管理事务的优先级，因为事务是否优先完全是你的主观决定。

事实上，管理你的行动是管理好你全部“材料”的关键所在。

> 开始就意味着成功了一半。
>
> ——希腊谚语

管理行动的重要性

你想利用自己的时间做什么事情？你要把获取的信息运用到哪件事情上？你要把有限的精力花费在哪件事情上？这些是人们分配有限资源的时候必须做出的选择。这些问题的本质是，在某个时间，你应该做什么。也就是说，我们要如何管理行动。

这似乎是显而易见的。然而，就你所关心的项目、事务、未尽事宜的具体行动来说，其数量之大往往会令你震惊，更别说那些有待识别和决定的方案了。实际上大部分人都有很多自己没有意识到的事务在等待他们完成。常常听到有人抱怨“我没有时间去……”，这是完全可以理解的，因为许多任务似乎势不可当地向你涌来。之所以有这种感觉，是因为没人能执行任务！你所能做到的仅仅是执行这个任务中的某一个具体行动步骤。在多数情况下，那些具体的行动步骤可能只需要一两分钟就可以完成，而正是这些不起眼的行动在推动整个任务的完成。

> 事务极少会由于时间匮乏而受阻，它们陷入困境往往是由于未能预先明确下一步的行动而造成的。

在培训成千上万名专业人士的实践中，我发现，他们的突出问题并不是缺乏时间（尽管他们自己这样认为）。问题的关键在于，他们无法断定到底要干些什么，下一步需要采取哪些行动。就像在用雷达监视敌情，你应该在发现异常的第一时间做出反应，而不能等到问题严重了才手忙脚乱地处理。认识到这一点，会让你在行动管理中受益颇丰。

搞定事项分为两类：（1）“已做好”（结果）和（2）“正在做”（行

动）。对于大多数人的大多数关注对象而言，这些内容很难自行凸显。

采用自下而上的方法

经过多年的观察，我发现自下而上的工作方法——即从当前活动和任务的最底层入手来处理事务——对提高个人工作效率最具实用价值。一般观点认为，最恰当的做事方法应该是自上而下地进行处理：首先确定个人或组织的目标和前景，然后定义工作的主要目标，最后把焦点集中到实施计划的细节问题上。然而实际情况是，大多数人总是陷于日常繁杂的事务中难以脱身，进而严重阻碍了他们去集中精力总揽大局，所以自下而上的方法反而更加行之有效。

完全掌控各种事务（无论是文件夹中的还是脑海中的），并且采取一切有效方法保持这种清爽的状态，将成为拓宽视野的最佳途径。如此一来，你的创造力就获得了解放，它将更加有力地支持你着眼于新的高度，使你更有信心进行开拓创新。这是一种自由、舒展和精神振奋的奇妙感觉，只有采用自下而上的方法处理事务的人才能体会到。

一旦处理底层具体行动的做法融入你的日常事务处理模式中，你就为进行更高一级的思维活动做好了充分准备。事实上，在你的日常工作以外，有更多有价值的事情在等待你思考。但如果你在底层具体行动方面的控制管理能力不够的话，就很可能无暇旁顾了。这就像穿着宽大的泳衣游泳——你不得不用手提着泳裤防止它掉下去，根本无心抬头打量方向是否正确。

我接触过许多经理人，他们在白天处理着各种繁杂琐碎的事务，到了晚上，头脑里仍塞满了对公司前景以及个人前途的考虑和展望。这是没有妥善地管理工作流程的必然结果。

对行动的横向管理

仅仅怀有对前景的展望是远

和纵向管理

> 远不够的，它必须与大胆的行为结合起来。仅仅靠双眼盯住阶梯是不够的，我们必须勇于跨上阶梯。
>
> ——瓦茨拉夫·哈维尔

你需要从横向和纵向两个角度，来控制各种事务、项目和行动。横向控制是把你涉及的所有行动都管理起来，保证毫无遗漏地加以执行。这就好像是一部进行不间断、全方位扫描的雷达，它的对象是一天里任何一件能够吸引你关注的事项：药店、女儿的男朋友、董事会会议、玛萨姑妈、一条呼入短信、战略计划、午餐、办公室里枯萎的植物、一位抱怨不停的顾客、需要擦的皮鞋、你要去买邮票、构思明天的演示内容、存支票、预订旅馆、取消一次员工会议、晚上去看一场电影，等等。你也许会对自己在短短一天时间里需要考虑和处理如此之多的事情感到惊讶不已，因此，你需要配备一个完善的系统来辅助你记录这些事务，并在需要时及时给出必要的提示，从而确保你能够轻松、快速地将注意力从一件事情转移到另一件上。

相比之下，纵向控制则是对每个具体主题或项目进行思考和协调，并跟踪其进展情况。比如，吃晚饭时，你和你的配偶谈论起下一次度假，这时，你内心深处的“监控雷达”开始锁定这一信息——你们将去哪里，什么时候去，将做些什么，要做什么准备等；或者你的公司即将进行部门重组，你和老板需要商讨一些决策；或者你仅仅需要挑选一个日期，在那天给一位顾客打一个电话。从广义上讲，这就是“项目规划”，它的焦点聚集在某一事务、状况或某一个人身上，勾勒出执行过程中的一切（至少对目前来说）必要想法、细节、重要环节，以及事情的先后次序。

横向控制和纵向控制的目标是一致的：解除你的心理负担，并把事情做好。恰到好处的行动管理能让你轻松自如地游历于广阔的工作和生活天地中，同时，对项目的适度关注能让你彻底了解和掌控项目所需的

具体环节。

最重要的技巧：把一切事务赶出大脑

如果你把所有事务都存储在大脑里，那么，你就无法真正地获得我承诺的那种轻松控制感。你将发现，这套方法中包含的那些行为和技巧是你早就掌握的。但与其他方法不同的是，必须将“材料”全部存入文件夹中，而不是遗留在大脑中。这套方法适用于一切事务——重大的或者微小的，私人的或者工作上的，突发的或者常规的，绝无例外。[5]

> 通常，盘踞在你脑中问题的数量与解决问题的效率成反比。

我想你可能有过这样的经历：当你的工作（比如某个庞大的项目）或者生活达到某一个阶段时，你需要坐下来平静一下，拿起纸和笔列出一张清单来帮助你进行分析和思考。然后，你会觉得生活或工作更有重点，也更容易掌控。如果你这样做过的话，对于我所讲的方法你就能有所体会。你的外部世界没有发生任何改变，而你对此感觉尚好。真正显著改变的，是你对待自身内部世界的方式。一旦你的头脑中涌现出具有潜在意义的事情，这种情形就会发生。然而，大多数人只有在生活、工作变得一团糟，令他们难以忍受、不得不采取措施时，才会开始草拟工作清单。尽管如此，这个清单通常情况下也仅仅涉及使他们备受折磨的那些具体问题。但是，如果你能够把这种做法转化为你现在生活和工作中运行模式的一种常态，并使之贯穿于你生活中的各个领域（不仅仅在处理“紧急情况”时如此），那么，你才算达到了我所描述的“心如止水”的境界。以我的经验来说，这个过程通常能完善我们的观点和经验。还等什么？

> 对一件事情不需要进行两次相同的思考，除非你喜欢重复思

在实际行动过程中，我尽量让自己凭直觉去挑选要采取的行动，而不是重新思考那些事务的

来龙去脉。因为我早已对事务进行了周密严谨的斟酌，而所得的结果都是纯粹可执行的行动。所以我不会再次浪费时间进行思考，否则，就是徒劳无益地耗费创造力，徒增挫折和压力。

考。

任何要办理的事务都需要你进行思考，这是无法回避的，你的大脑会紧紧地抓住那些未经思考的事情不放。但是，大脑负载这些未尽事宜的能力是有限度的，一旦超越了这个限度，它的思考效率就会急剧下降。

大脑中肩负短期记忆的那部分组织——往往负责存储不完整、尚未决定和没有组织安排好的材料——其功能类似于个人计算机中的RAM（随机存储器）。你的意识就好像是计算机的CPU（中央处理器），是一个负责处理的工具，而不是一个存储场所。你每次只能考虑两三件事情。但是那些未处理完的事务仍然存储于短期记忆空间里。大脑保存材料的能力是有限的。要想让大脑高效工作，就像让CPU高速处理任务一样，必须保证RAM里的排队任务尽量减少。很多人终日忙忙碌碌，大脑的存储空间早已不堪重负。他们时常感到心神不宁、坐卧不安、执行能力减弱，这是因为在他们内心深处，超负荷的精神负担无时无刻不在侵扰他们的注意力。现在，认知科学方面的最新研究已经证实了这个结论。研究表明，因为缺乏可信赖的任务解决计划或系统，努力跟进我们承诺完成的事务会让精神不堪重负，并使得我们的思维过程受阻。

任何仅存在于内心的“将会、可能或应该”性质的承诺，都会造成非理性和无法排解的全天候压力。

现在让我们暂停一下，审视一下你自己。在刚刚过去的几分钟里，你是不是已经走神儿了，脑子里冒出一些与你现在的阅读内容毫不相干

的事情了？你的大脑很可能开了小差，跑到一些未处理完的事情上去了。这些事情从你大脑的RAM里一跃而起，冲着你大吼大叫。而你又是怎样做的呢？除非你把它记下来，放在一个可靠的收集工具中（“可靠”是因为你知道自己将很快回头处理这个问题），否则，它只会跟你纠缠不休，或者至少会加剧某种未被平息的紧张状况。那将导致最糟糕的结果：事情毫无进展，而压力徒然激增。

糟糕的是，你的大脑是个认真负责的器官，虽然你对某些事情感到无能为力、无可奈何，可你的大脑仍然会毫不懈怠地一个劲儿地提醒你。大脑中从来就不存在过去或者将来的概念，也就是说，一旦你告诉自己有些事情需要处理，并把这一信息传递到你的RAM中，那么大脑中的某些区域就会立即认定：你应该自始至终努力完成那件事情。对于任何你应该去解决的问题，大脑都会自动认为你应该立刻着手办理。一旦你把两件事同时放入大脑，那你就注定会失败，因为你根本无法同时对付它们。就这样，无孔不入的压力一下子冒了出来，而这种压力却常常会让你丈二和尚摸不着头脑，更别说顺利解决了。

> 思想上开小差，将是你最难战胜的敌人。
>
> ——萨莉·肯普顿

大部分人处于这种精神状态的时间太久了，反而习以为常，殊不知这种状态是不正常的。就像万有引力无时不在，以至于万有引力的感受者们甚至意识不到引力的存在。只有当人们彻底摆脱了这种压力的束缚，获得一种完全不同的体验时，他们才可能认识到自己曾经承受着多么大的压力。这就像房间里持续存在的嗡嗡声，不停下来的话你根本注意不到它们。

那么，有摆脱这种压力和噪声的办法吗？当然有。以下章节将告诉你具体做法。

---

[1] 在我的观念中，“工作”的定义是广义的，它可以是任何需要或希望做出改变的事情。许多人把“工作”和“个人生活”严格区分开来，但我不是这样：对于我来说，清除花园中的杂草或

者更新我的遗嘱都是不亚于撰写本书或者培训一名客户的“工作”。因此，本书所涉及的各种方法和技巧对工作和生活的各个领域都是适用的。也只有这样，才能真正达到提高效率的目的。

[2] 本世纪初期的经济危机增加了不确定性，致使许多人要在传统退休年龄之后继续工作，这往往需要发现其他赚钱途径。

[3] 对于本世纪的许多人来说，“知识工作”或许是一个陌生概念，原因很简单，我们的生活内容在很大程度上包含了诸多非物质、不明确的决定对象，从而要求我们不断进行思考，做出选择。我们大多数人始终身处其中（因而浑然不觉）。但是，大多数人对于我们的必要思维过程本身并无明确认识，更不要说加以应用。知识工作似乎成了一个白领人士的专用概念。这是上世纪初始的群体行为，但任何脱离单纯生存状态的人也都有这样的切身体会。任何曾经疑惑为孩子选择何种课程或为其提供何种数字设备的家长都属于这个范畴。

[4] 参见第14章引用的鲍迈斯特的验证研究。

[5] 并非真的绝无例外。我的大脑在大部分时间里处于“琢磨”状态——关注或思考事情，从而可能形成关于某种事物的成熟理解。我不会记下自己每天涌现的数以千计的想法。它们本身差不多都是完整的想法。正是这些想法构成了我头脑中的某种未尽事宜——我读到介绍资料后很想去品尝的那家餐馆，有关本书潜在修订内容的一个主意，我想为妻子做的某件事情，我要问会计师的一个问题，我要去五金店购买的一样东西，等等。

第2章
掌控生活：横向管理工作流程的5个步骤

轻松掌控知识工作的核心方法，是熟练掌握工作流程管理的5个阶段，这5个阶段也是我们经验的总结和体现。无论在什么情况下，我们在处理生活和工作中遇过的问题及持续发生的新事务和变化时都将经历这5个独立阶段。无论是私事还是公事，要想使事务处于你的控制之中，都需要经历这些阶段。而这些不同阶段各有其最佳方法和管理工具。它们必须作为一个整体发挥作用，你才能在复杂的工作环境中呈现出最佳状态，提高工作效率。这些管理方法不只限于“组织整理”或者“确定优先事项”，这些方法固然很好，但它们只是应用这5个阶段所获得的结果，而不是阶段本身。我即将描述的这些阶段应该作为一个整体发挥作用，它们所产生结果的便利性和挑战性将出乎你的意料。

> 别让生活成为你的拦路虎。

我们：（1）收集引起我们注意的事务和信息；（2）理清每个项目的意义和相关措施；（3）组织整理结果，提出选项；（4）进行思考回顾；（5）选择行动。这些阶段共同构成了我们生活中的横向管理系统，而且我们还可以随时向其中添加需要考虑的新事项。

> 只有在人类生活的主要领域，即人们训练自身反应、学习控制自身环境的过程中寻求自由的原则，才能得出有用的自由定义。

这些并非主观或纯粹理论性的建议，当我们想控制并稳定某些事情，令其发挥建设性作用时，大家都会这么做。如果你打算为朋友做顿饭，但到家时发现

——沃尔特·李普曼

厨房一团糟，你会怎样处理？首先要确认摆放不到位的所有东西（收集）；决定保留什么，扔掉什么（理清）；把东西归位——放回冰箱、扔进垃圾箱，或放进水池（整理）；然后核对你的食谱，以及已有的食材和厨具（回顾），然后把黄油放进锅里融化，开始做饭（行动）。

这几个步骤的原理很简单。可能你没有察觉到，不过这确实就是我们习以为常的处理事情的方法。但是根据我的经验，大多数人在这5个阶段中，都还有很大的效率提升空间。我们对工作流程的管理包括了5个环节，并且管理的效果通常取决于这5个环节中最薄弱的一环。因此，除非所有环节都紧密结合，并按统一标准加以管理，否则，其最终效果将难以保证。

在生活和工作大背景下，大多数人都在管理工作的过程中效率严重低下，不过，在这个新世界带来的种种压力面前，这些不足之处正变得没那么突出。就在你阅读本书的时候，唾手可得的信息和不断发生的变化，使你的生活和工作变得更加复杂。只需打理杂乱的厨房，就能起到缓解作用！随着压力的增加，小疏漏会变成大问题。错过电子邮件、不履行承诺或是避免做决定都会扩大后果的影响力。由于相关待办事项数量不减，新任务的增加速度亦无放缓，如果不能掌握工作流程控制方法的话，无异于自讨苦吃。

大多数人在收集阶段存在着诸多纰漏。他们的大多数行动承诺只是想想罢了。人们的大脑会记录各种事务，包括必须做、应该做和想要做的事情，其数量之多超过了他们在其他任何地方所做的记录。

许多人收集了大量信息，但未能真正理清其中的内涵，也没能对于采取何种针对性行动（如果必要的话）做出决定。随处可见的随机清单，会议记录，以及贴在冰箱上、显示在电脑屏幕上或数字设备“任务”功能项下含糊的项目清单，实际上，这些清单上的待办事项并未付

诸行动，并且会使人们变得麻木。这些清单本身制造的压力往往超过它们所能缓解的压力。

另一些人虽然及时做出了妥善的决定，但因未能有效组织整理相关成果，从而使其决定丧失了预想价值。他们确定应将某事告知老板，但这个决定只停留在他们的大脑深处，无法在适当的情形下以可靠的形式加以施展。

还有一些人虽然拥有良好的管理系统，但却未能持续回顾相关内容，以使其发挥作用。他们可能拥有各种有效的清单、计划和备忘录（通过收集、理清和组织生成），但未能及时对其进行更新或充分利用。许多人并不能持续跟进所要处理的重大事项，不能及时更新待办事项和截止日期，难免变成最后一分钟焦虑的受害人。

> 问问你自己："我需要以何种方式在何时将想法付诸行动？"你建立管理系统是为了让它发挥作用，而不是单纯为了拥有它。

最后，只要上述步骤出现任何一个薄弱环节，那么无论选择在哪个时间点采取的行动，都不甚理想。大多数关于行动和关注的决定都是由最新和最突出的事务促成的，并且是基于预期而不是信任度。人们有一种持续的不满足感，觉得自己所从事的事情不是自己应该做的，觉得自己"没时间"执行具有真正意义的关键行动，觉得自己无法理解有关无压力工作效率的重大实质性行动。

了解了这5个步骤的本质和相互关系后，还需要运用一些有效的技巧和工具，才能顺利完成各阶段的工作任务。我发现，如果将这5个步骤分开来做，会取得更好的效果。有时候，我只收集各种信息，而不做进一步处理。而有时，我又只进行分析和处理（比如利用会议后的间隙，整理会议笔记）。我还会利用长途旅行的路上时间，对收集和分析处理后的材料进行组织整理。还有一些时候，我会查看我的工作清单，

回顾检查我的工作状况。很显然，大部分时间我都会充分利用起来，去做我该做的事情。

许多人无法把工作安排得井井有条，主要原因是他们试图一口气完成这5个阶段的工作。当他们坐下来开列工作清单时，大多数人试图按照重要性和紧急程度来罗列“最重要的事情”，但他们却没有拟订任何具体的行动方案。如果你因为某些事情（比如秘书的生日）目前“并非那么重要”，而暂时将它搁置一旁不做任何考虑，那么这件事就成了一个悬而未决的问题。而它也将时刻消磨你的精力，阻碍你集中精力思考那些真正重要的事情。

本章将从总体上阐述这5个阶段的内容。在第4章到第8章，会分别讲述各个阶段的内容。这些章节针对每一阶段介绍了具体的管理方法，并且附有大量经典案例和最佳实践。

收集

我们首先需要了解该收集哪些信息，以及如何有效地完成这一工作，这一点非常重要。只有这样，你才能有效进行下一步的处理。为了把大脑从那些低层次的、希望抓住一切事务的意识中解放出来，你必须（利用文件夹）百分之百地收集一切“未竟之事”或者至少决定去做的事情。而且在将来的某个时间，你还将处理和回顾这些“未竟之事”。

百分之百地收集一切“未竟之事”

你需要寻找和收集你的一切未竟之事，无论大小、轻重、缓急，只要是那些等待处理的、需要改进的、引起注意的事务，都要收集起来。

在你读到这里的时候，许多事务正处于收集之中。信箱里收到了有

形和无形的新信件。你或许还在家里等着收取包裹和信件。你的文件夹里仍有有形邮件，你的数字设备里则有电子邮件、短信和语音邮件。但与此同时，你也正在从周围的环境中收集引起你注意的信息，并储存到自己的大脑，而且大脑还会不停地思考，时不时形成一些想法和主意，它们也需要你的关注。这些信息不像电子邮件那样醒目，但它们也是“材料”，需要用某种方法对其进行处理，所以也是收集的对象。比如，在记事簿上记录的某些决策，应该尽快付诸实施；在你书桌的抽屉里，某些不好用的文具需要修理一下或者干脆扔掉；在你的咖啡桌上，放着一些过期的杂志——这些全都属于“材料”的范畴。

> 悬而未决的事务存在两个地方，即任务所处的实际位置和你的大脑。大脑中的未竟之事会折磨你的心志，从而分散你的注意力。
>
> ——卜拉马·库马里斯

一旦你给某项事务贴上“需要做”或者“应当做”的标签，它就变成了一件“未竟之事”。比如，如果你还在犹豫某件事是否需要完成或如何完成，那么它就是“未竟之事”。这包括全部的“我将要……”，也就是那些你已经有所计划，但是尚未付诸行动的事情。当然，未竟之事还包括所有正在处理中、尚未结束的事务，以及那些你已经实施但尚未最终确认完成的事务。

为了正确管理这些“未竟之事”，你需要暂时把它们全部放入一个“存储器”中。等到有时间的时候再来确定它们到底是一些什么样的问题，需要如何处理和解决。为了确保这个收集工具的有效性，你必须定期清空这些“存储器”。

如果你将大脑也当作一个“存储器”来看待的话，那么很可能对你而言具有潜在意义的各种“未竟之事”现在就已经被你收集起来了。但是如果无法找到一个可靠的外部系统对它们进行直接管理，那这些事情必定会藏匿于你脑中的某个角落，并且无法定期有效清空。事实上，如果你

没有把某项任务放入你的文件夹，那它就必定存在于你的大脑中。我们在这一阶段所要做的，正是要确保一切必要的事情统统得以收集，并且存储在你大脑之外的某个地方。

收集工具

有很多工具，无论其科技含量高低，均可用于收集那些未竟之事。下面列出的几种工具可以用于收集你的想法以及从外部获取的资料：

- 有形文件夹
- 纸质记事簿
- 电子记事簿
- 录音设备
- 电子邮件

有形文件夹

标准的塑料篮子，木制、皮革或金属编织的篮子，都是多年来最常见的、用于存放纸质和其他有形资料的工具，其他任何需要处理的物品也可以存放其中，如信件、杂志、会议记录、公司报告、票据、收据、存储卡、名片，甚至包括没电的手电筒！

书写用的纸张或记事簿

活页及装订式笔记本、卡片和便笺簿，都可以随时记录你的想法、搜罗来的信息，以及有待处理的事情等。只要能满足你的习惯和需要即可。

电子产品

计算机、平板电脑、智能手机和每天涌现的移动技术新设备都可以用来收集有待随后处理的信息，临时记录需要你记得处理的事情。

电子邮件和短信

如果你通过电子邮件和短信与外界保持联系，那么，你的计算机中会有一些区域，用于保存收到的信息和文件，以备日后浏览、阅读和处理。

组合使用

数字世界的演变增加了自动集成各类渠道的可能性。我们可以即时记录、确认纸张和白板上的书面笔记，然后将其输入存储系统。语音设备可以用来记录信息，可以对该信息进行数字化处理并打印出来。你可以通过移动设备给你的邮箱发送简短的邮件。

无论是否属于高科技，我所描述的所有工具和设备都可以视为工作篮，可以用来收集具有潜在重要性的信息、任务、想法和行动安排。

影响成功收集的因素

遗憾的是，仅仅有合适的收集工具，并不能保证顺利完成所有收集工作。大多数人都拥有某种形式的收集设备，但是，这些设备或多或少存在失控的情况，或者根本得不到充分利用。我们一起来看看成功收集的3个必要条件：

1. 每一件悬而未决的事情都必须存储在你的收集系统中，而不是在你的大脑里。
2. 你应该尽可能地控制收集工具的数量，越少越好，够用即可。
3. 你必须定期清空这些设备。

1. 把一切赶出你的大脑

> 清空你的大脑，这比清空你的胃更有好处。
>
> ——米歇尔·埃克姆·蒙田

如果你还在利用自己的大脑来追踪多个事务的进展，那么你自然会丧失使用和清空工作篮（或者其他收集工具）的动力。大多数人之所以并不把这些收集工具放在心上，是因为他们知道，这些工具所收集的事务并不完整。在他们的工作篮和大脑中，都存放着一部分未竟之事，因此，他们无法完全信任其中的任何一个。这就导致他们的大脑处于两头兼顾、疲于奔命的状态之中。就像在漏洞百出的弹球台上玩弹球一样，弹球非常容易掉入洞里，让人根本没有兴趣继续玩下去。

> 要么将所有事情留在头脑中，要么将其清空。如果走中间路线，两头都不可靠。

应该让收集工具成为你生活方式的一部分。你应该尽量在身边保留这样的工具，这样一来，无论你身在何处，都可以记录下各种灵光一闪的想法。把它们视为你生活中不可或缺的一部分，就像你的钱包、驾驶执照或眼镜一样。确信不会遗失任何具有潜在用途的东西，这种感觉能让你天马行空地去构想更多好主意。

2. 尽量减少收集工具的数量

你需要多少个工作篮，就应该设置多少个，但要限制在你可以应付的最大数量以下。由于你需要收集的信息可能随时随地冒出来，因此，在任何情况下，你都需要能够发挥功效的收集工具。然而，如果收集工具的种类和数量过多，你可能无法对这些分散的信息进行妥善处理。

在高科技含量和低技术含量领域，很容易发生收集工具过剩的情况，尤其是那些低技术含量的工具（如记事簿和工作篮）更容易出现这

类问题。比如别人给你的便条，就应该好好整理，而不是随心所欲地把它们堆在一起、夹在记事簿里或塞进抽屉中。其他类似的纸质和有形文件也应该井然有序地放进工作篮，而不能乱七八糟地堆积到各个角落里。在高科技领域，随着社交媒体、多样化的联网设备和无处不在的电子邮件纷纷涌现，需要进行评估和处理的潜在“材料”来源急剧增多。现在，人们往往有不止一个电子邮件账户，活跃于至少一个甚至多个社交媒体，并且同时操作众多数字设备。奇怪的是，数字革命使我们的生活更加便利，但大量随机产生的待处理的新问题，其积压趋势却在不断加剧，因此而感到焦虑的人数也在迅速增多。

> 通过最少的收集工具收集具有潜在意义的所有新事务，可以使你轻松审查并评估这些新事务的性质。

随着生活和工作变得日益复杂烦琐，采用标准化的工具和手段来捕捉想法和信息就显得尤为重要。在你的职业生涯当中，你也许会发现，一些工作上的好点子往往不是在工作时间产生的（通常是在你休息的时候产生的）。如果能够利用高效的收集工具来辅助你的思考，那么你便获得了掌控自己世界的法宝。

3. 定期清空收集工具

保证收集阶段成功的最后一个因素是显而易见的：如果不定期清空收集工具，处理里面盛放的“材料”，那么它只是一间装满杂乱资料的仓库。我们这里说到的清空并不意味着完成，这里并不要求你完成存放在语音信箱、电子邮箱或工作篮中的全部事务；其实，它仅仅要求你把资料从存储器中取出来，判定这些事情的实质是什么，应该采取什么具体行动才能推动它的发展，如果你无法立即完成它，那么把这些行动组织整理到你的系统中就行。千万不要把它丢弃，或者再次放回到工作篮中去！不清理你的工作篮，简直就和不倒垃圾桶和不处理邮箱一样——你只能不断购买新的容器，来盛放那些新产生的垃圾。

不过，为了定期完成工作篮的清理工作，你得有一个集成性的生活管理系统。如果没有有效的“输出”，工作篮（有形和数字的）里容纳的材料自然会堆积如山。一般来说，对于那些你无法立即处理的事情，把它们留在“工作篮”里以便给自己提个醒，这确实是简单易行的办法。（特别是对于纸质文件或者电子邮件之类的信息尤其方便。）但问题是，当工作篮（或电子收件箱）中存入过量的资料和信息时，就只会让你感到面临崩溃的危险，根本无法起到提醒的作用了。

> 阻碍任何事物的流动，会削弱在该领域的存在、更新和创造能力。

当你掌握了下一个阶段的技巧，学会如何轻松快捷地处理和安排那些乱七八糟的未竟之事时，“工作篮”就可以被顺利清空了。让我们一起来看一看，要怎么做才能在不立即完成具体工作的情况下，清空你的工作篮和电子邮箱吧！

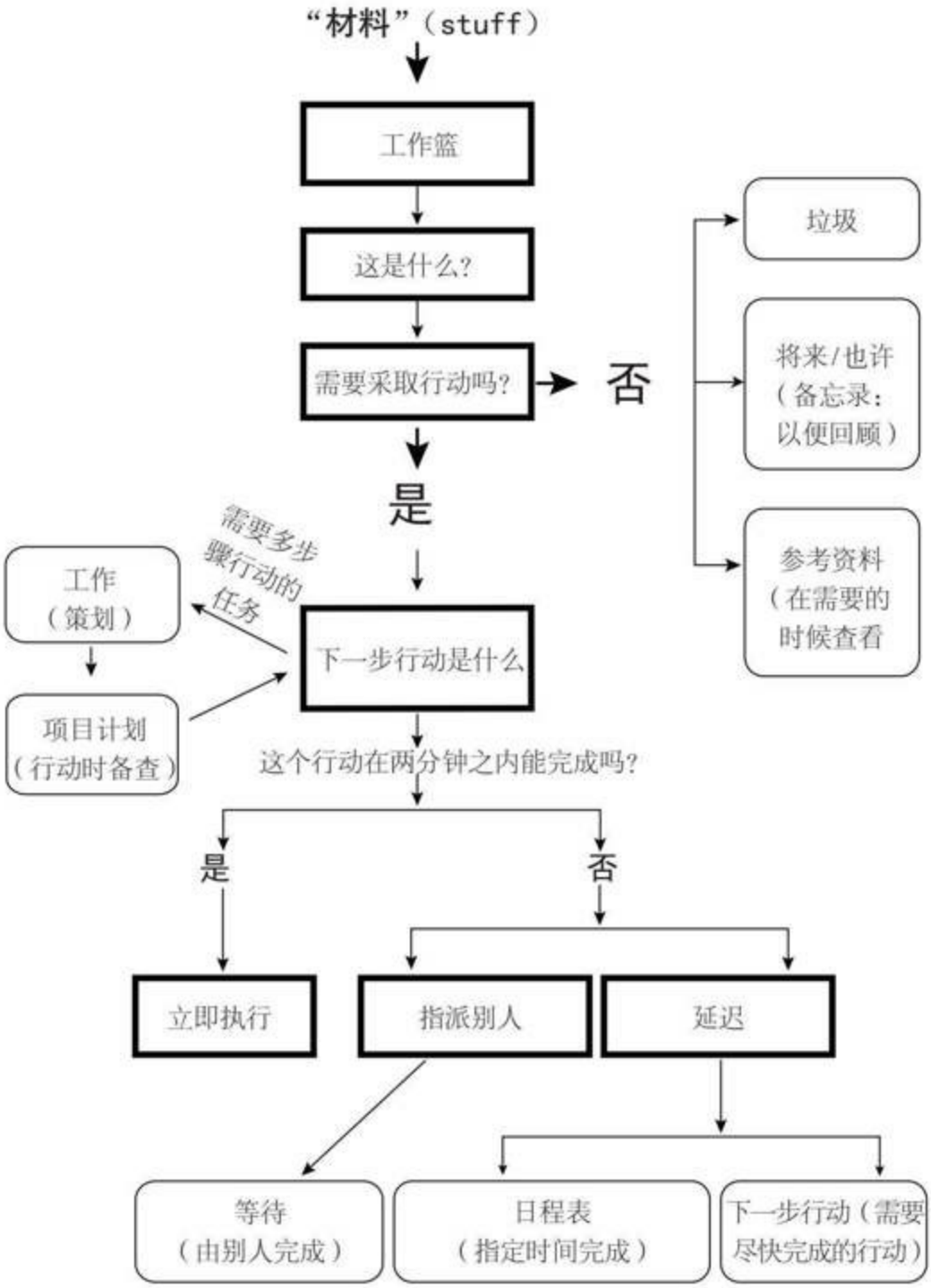
理清

对于参加这个课程的所有人来说，我帮助他们所做出的最大改进，恐怕就是指导他们按部就班地对每一项工作进行思考，并最终清空他们的工作篮。当我与某家跨国公司一个主要部门的经理共同清空了她的“工作篮”以后，她坐在那里，感到前所未有的轻松。此前，她为了减轻大量会议带给她的繁重压力，便通过工作日程表来提醒自己会议日程，效果还不错。在我的帮助下，她对工作的其他方面也进行了归纳和整理，从而使自己工作的各个方面都变得井井有条了。现在，我们已把她需要提醒自己的行动和信息分门别类地逐个确定，并存入一个看得见、摸得到的具体系统中。

对于你所收集到的每一封电

> 出错好过模棱两可。
>
> ——弗里曼·戴森

子邮件和语音邮件、每一条备忘录或者每一个自然萌生的念头，你该如何处理呢？这是行动管理过程中的一个组成要素，它是整个个人组织整理体系的基础。许多人试图把一切安排得井井有条，但是他们却错误地直接整理那些收集到的、不完整的材料。你无法有效地组织和整理“材料”，你只能对它们进行收集和处理。分析和处理这些材料后产生的下一步行动，才是真正的组织整理的对象。在事务处理的工作流程图中（见下页图），处理和组织整理这两个阶段是整个过程的主干部分。



工作流程图——理清流程

它是什么？

这个问题并不愚蠢。我们前面已经讨论了收集工具以及收集的材料。但是，我们还没有讨论过这些材料到底是什么，需要我们如何处理。比如，我们从上级主管处接收的很多信息，往往因为含糊不清，很容易被我们的个人组织整理系统漏掉，我们是不是应该先搞清楚这些信息的含义呢？当我们收到人力资源部门发来的电子邮件，通知我们有关某某政策的某某情况时，我们是不是也需要先看清楚邮件内容？我曾经从客户堆积如山的文件中，挖掘出十多条有价值的信息，这仅仅是由于他们当时不愿意花上几秒钟的时间来搞清楚文件内容就随手一扔造成的。搞清楚了这个问题，我们也就可以了解下一步决策的重要性了。

是否需要采取行动？

对于这个问题有两种回答：是和否。

不需要采取行动 如果答案是“否”，也就是“它”不需要我们采取任何行动，那么就有三种可能的情况：

1. 无用的垃圾，根本没必要保留。
2. 目前不需要，但日后可能需要处理（孵化）。
3. 项目具有潜在有用信息，日后可能会派上用场（参考）。

这三种情况各有一套处理方法，我们将在后面的章节中详细介绍。就目前而言，对于要删除的东西，你需要的就是一个垃圾箱和删除键；对于那些需要在日后处理的事情，就将它们写在备忘录或者日程表中；对于那些有潜在价值的参考资料和信息，把它们放在一个完善的归档系统中保存就可以了。

需要采取行动 这一类材料需要我们亲自着手处理。典型例子可能是一封电子邮件，要求你提供拟在某个午餐会上发表的讲话概要；或者

可能是与集团副总裁会面后放在工作篮中的备忘录，内容涉及聘请顾问这个重要的新项目。

面对这类需要着手处理的材料时，你必须决定两件事情：

1. 你承诺完成哪些工作？达成哪些目标？
2. 下一步需要采取什么行动？

如果它代表一个项目 如果手头的事情需要一系列的行动才能实现它的目标或结果，你就可以将其视为一个项目并将它列入“项目”清单中。这如同在地上树起一个树桩，不断提醒你有些目标尚未达成，直到全部完成。每周回顾一下这个清单（参见后文）会帮你想起这个尚未解决的问题。这些目标会一直保存在你的管理系统（而不是大脑）中，直到你达成或者放弃这个目标。

> 做事情时，并不需要花费很多心力，但是在决定做什么时，却要投入大量的精力。
>
> ——阿尔伯特·哈伯德

下一步要采取什么行动？ 对于你所收集到的任何材料来说，这都是一个关键的问题，如果你能给出合适的答案，你便拥有了下一步组织整理工作的基本原料。“下一步行动”是指那些可执行、可操作的具体行动，并且只有将其完成之后才能推动整个事情向着既定目标发展。

“下一步行动”的几个例子：

- 给弗雷德打个电话，问他推荐的那家修理厂的电话号码。
- 起草预算会议的具体议程。
- 与安吉拉谈论我们需要建立的文件归档系统。

- 上网了解本地的水彩画课程。

这些都是需要我们实施的真实而具体的行动，这些行动的提示信息将对个人管理系统是否有效起到决定性作用。

立即执行、指派他人，或者延迟处理 一旦你决定了下一步行动，紧接着，你就会面临以下三种选择：

1. 立即执行。如果行动能在两分钟内完成，那么你就应该立刻执行。
2. 指派他人。如果处理这件事情需要花费的时间不止两分钟，那么，你应该问一问自己是不是解决这个问题的最佳人选。如果回答是否定的，那就委托给一个合适的人员去办理。
3. 延迟处理。如果预计花费的时间超过两分钟，而你又恰恰是最佳人选，那么这时，你就不得不推迟行动，把它记录在“下一步行动”清单上，等以后再来完成。

组织整理

在工作流程图的外围，是8个独立的处理方向，涵盖了处理“材料”后可能遇到的所有情况。将它们综合在一起，就构成了一个完整的系统。这个系统可以组织整理你的当前工作，也可以随时接纳新内容。

> 组织整理就是指事情所处的位置与其意义相匹配。

对于那些无须采取行动的事务，可以将它们丢入垃圾桶、保存为等待分析的资料或归档为参考资料。如果无须针对某事项采取行动，你可以把它当成垃圾丢掉，也可以“存入备忘录”以备日后再次

评估，还可以归档保存起来以备日后随时查阅。对于那些可以付诸行动的事务，你则需要：一个项目清单、一个保存项目规划和资料的存储系统、一个日程表、一个下一步行动清单，以及一个等待清单（清单中包含的内容是那些等待别人完成的任务）。

由此可见，这8类事务都可以（而且也应该）分别放入几个客观存在的容器中。本书中我们将这种容器统称为“清单”，意思是可供人们经常查阅的一组提示信息。这个清单可能是纸质的备忘录手册，也可能是一个电脑程序，还可能是塞满纸质文件的文件夹。举个例子来说吧，一个当前项目清单，可以是活页记事本中写满个人目标的一页纸，可以是保存在某个软件应用程序的“任务”功能分类中的电子清单，或者是个贴着“项目清单”标签的塑料文件夹。提示信息（如“3月1日后，与我的会计师联系，约定一次会面”）可以保存在书面形式的备忘录、“待办事项”文件夹或者电子日程表内。

项目

我是这样给项目下定义的：任何一个需要多个步骤才能完成的任务。这就意味着你的“项目清单”中会出现一些你以前不会视为项目的小事情。我对项目如此定义的根据是：如果某项工作不能一步完成的话，那么，你就需要建立某种机制来提醒自己还有事情尚未处理。如果你没有建立这样一个提醒机制的话，这件事情很有可能会回到你的大脑中，重新成为一个盘踞在你大脑中的悬而未决的问题，并时刻干扰你的工作。另外，我们也可以将项目视为一系列未竟之事。

项目清单的内容范例

安排新的董事会成员

研发合资视频项目

8月份度假

聘用一名宣传人员

安排一次员工外出静思会

春季植物园

出版书籍

研究视频项目来源

完成计算机升级

确定明年的会议安排

更新遗嘱

达成就业协议

敲定预算

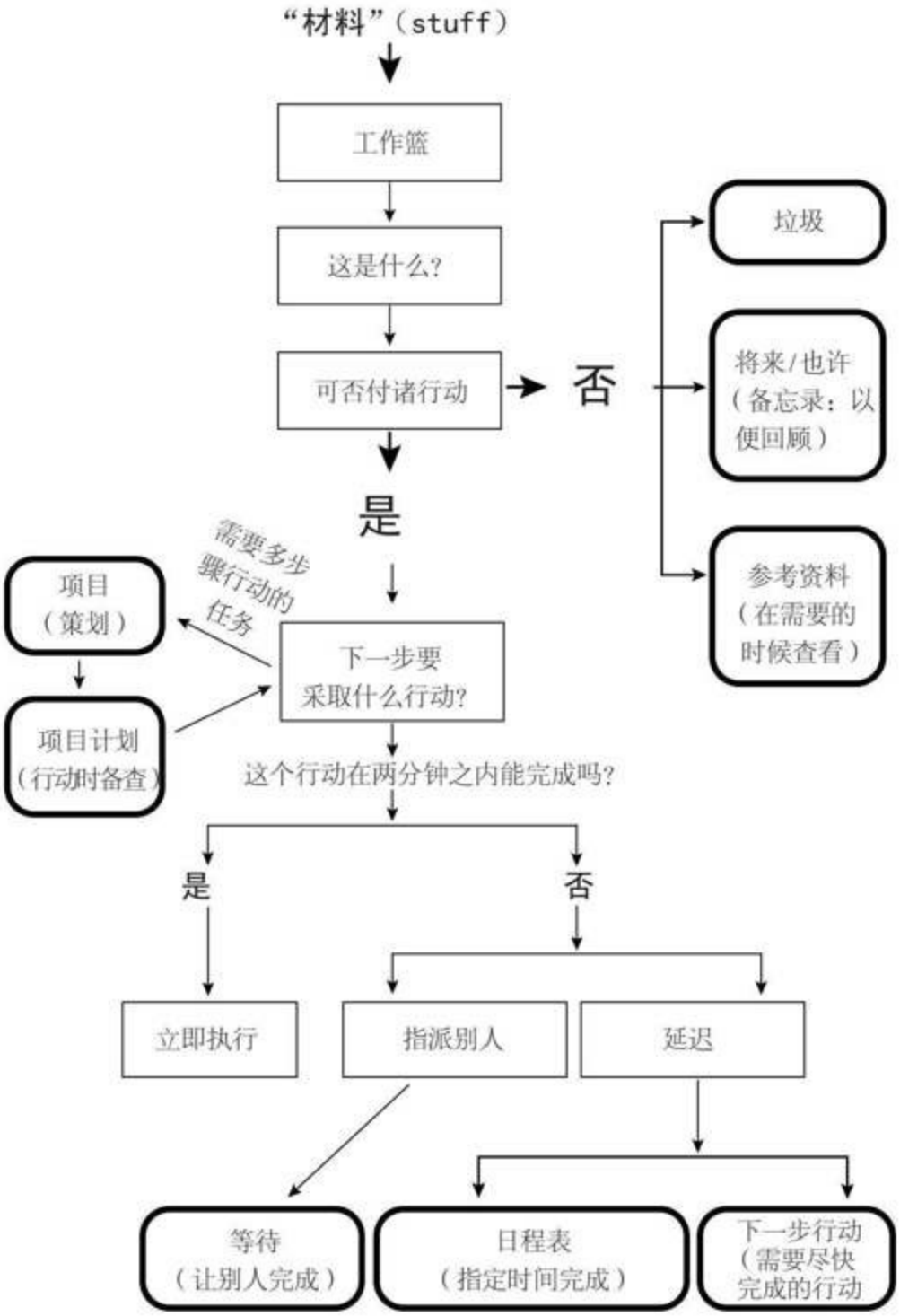
安装新的走廊照明灯具

完成新产品提议

添置一张新餐桌

学习新的CRM软件

玛丽亚进入中学读书



工作流程图——组织整理

这些项目不需要从一开始就按照某种特殊的顺序（如规模或重要

性）进行排列，你只需要把它们列在一张主清单上便足够了。这样你就可以经常回顾它们，以确保你针对每个项目制定出恰当的“下一步行动”方案。

事实上，你不可能直接执行一个项目，你所能执行的是与项目相关的下一步行动。当你完成了足够多的正确步骤以后，才能达成项目的预期目标。实际上，这个项目清单就是一份罗列了我们面前的各种终点线的实用手册，它保证我们所采取的每一步行动都能将事务朝着正确的方向推进。

或许你可以基于自己关注的不同领域将你负责的项目进行详细分类，但最好从一开始就创建一个囊括所有项目的总清单，这会便于你建立一个完善的管理系统，从而在日后的应用过程中更加得心应手。

项目的辅助性资料

通常，我们会为大部分项目积累大量的相关信息，这些信息都应当按照主题、题目或项目名称组织整理起来。这时，“项目”清单便成为一个索引。各个项目所对应的细节、计划、辅助资料都应该分门别类地存放于独立的文件夹中，或存入电子文档、笔记本或者活页文件夹中，以便你在处理各个项目时可以方便地查阅取用。

辅助性资料与参考资料　一旦你把项目的辅助性资料按照主题或者题目分类组织整理时，你会发现，它们与你的参考资料非常类似，甚至可以将它们一起保存在同一个系统中（例如，“婚礼”文件可以保存在常用参考资料文件夹中）。它们之间唯一的区别是，对于正在进行中的项目，那些项目的辅助资料可能需要更频繁地查询，以确保项目的顺利完成。

我通常建议人们将项目辅助性资料保存在视线之外的地方，但是，如果你拥有一个运行良好的参考文件归档系统，而且它就在你触手可及

的地方，那么将项目资料保存在这个视线内的系统中会更加简易和高效。项目辅助性资料有时需要频繁查阅，将资料放在抬眼就可看到的地方会更加方便快捷。在这种情况下，这些纸质的资料通常可以放在桌面的文件筐里或者抽屉中。

荒谬的是，数字世界已经令参考和辅助材料的组织工作变得既简单又复杂。从某个地方捕获某些东西并将其复制到其他地方很容易，但是，由于我们可利用的材料保存位置过剩，加上他人或自己可利用的信息来源过多，要决定这些材料的去向可能没那么容易。最好的做法是尽量简化你的数字信息存储，并进行持续的回顾和清理。

下一步行动的归类

如同工作流程图所显示的那样，下一步行动的决策是最核心的环节。对于每一个悬而未决的问题，下一步行动都应当是可执行的、一目了然的、没有歧义的具体行动。

那些不到两分钟即可完成的工作和那些你早已完成的工作是已经过去的行动，你就没有必要继续跟踪了。需要紧追不放的是：那些将要在某一个特定时间或日期执行的行动（把它们记入你的日程表），那些需要尽快完成的行动（把它们添加到你的“下一步行动”清单中），以及那些等待他人去办理的事情（把这些纳入“等候”清单）。

日程表

行动的提示信息可以分为两类：一类是需要在某一指定日期或时间里执行的行动提示信息；另一类是应该尽快完成的行动提示信息。而日程表所负责记录的就是第一类行动提示信息。

你的日程表上应标注三种情况：

- 需要在指定时间执行的行动。
- 需要在指定日期执行的行动。
- 需要在指定日期获取的信息。

需要在指定时间执行的行动 这其实是给日程起了一个花里胡哨的别名。比如说，某项目的下一步行动是参加某日某时召开的会议，你只需把它标注在日程表的对应时间点上就可以了。

需要在指定日期执行的行动 一些事情需要在某个特定的日期进行，但不一定非得苛求于某一个确定的时间。也许你告诉玛丽星期五会给她打电话，问问你给她的报告有没有问题。因为她星期四才可能拿到报告，而星期六又要出国，因此星期五是采取行动的最佳时机，但在这一天的哪个时间采取行动是无关紧要的。那么，只要标注在那一天的工作日历中就行了。所以，将指定时间的行动和指定日期的行动在日历中分开标注是非常实用的。

需要在指定日期获取的信息 有时候，你需要在特定的日期了解某些信息，但是并不一定要采取行动，这样的事情，也可以记录在日程表中，用以提醒自己。比如有关安排约会的注意事项，他人（家人或员工）的日程安排，或者是其他对你有用的信息。同时，你也可以在日程表中记载一些短期的提示信息，如提醒自己等某人度假回来以后，给他打个电话等。你也可以在此保存重要提示，在某个确定时间提醒某件事的最后期限，或者某件事需要在何时启动（若该事项尚未启动）。

不再需要“每日工作清单” 在我的做法中，只有上面那三种情况才被允许记录在日程表中，其他的一概免谈！我知道，这对于上世纪的时间管理方法来说，简直如同异端邪说。按照传统的时间管理方法，“每日工作清单”就是一剂百试不爽的灵丹妙药。但实际上，这种日程表嵌入型工作清单的收效却令人大失所望，这主要有以下两个原因。

首先，由于会不断出现新的问题需要处理，工作的重点也可能不断地转移，每天的工作安排也必将随之做出相应的调整，因此，人们不可能100%提前确定每日工作清单。制定一个工作清单作为工作参照自然是有益处的，但是，实际情况是这个工作清单可能不得不随时进行调整。如果你在日程表相应的日期处记录一串长长的任务，一旦无法执行，又不得不将它们的内容逐项重新抄录到另一个日期处，这未免有些令人泄气，同时也浪费了宝贵的时间。我提倡使用的“下一步行动”清单能够容纳所有行动的提示信息，甚至是那些有严格时间要求的行动。这样就避免了每天在日程表中重复抄写同样的任务了。

其次，如果日程表上的某一项工作不一定非要在这一天中完成，那么，它将对其他工作起到弱化作用，并造成一定的负面作用。比如说，我必须在星期五给某人打个电话（因为我只有在那一天才能找到她），然而同时，我又在那一天的日程安排中挤进了其他5个电话，它们无足轻重，也不存在严格的时间限制。如果那一天我忙得晕头转向的话，就可能把给某人打电话的事情给抛到九霄云外了。这样就必须让大脑提醒自己：这个电话必须要打，否则我不可能再有其他的机会了。依我看，日程表是一块神圣的领地。一旦在那里标记了某个行动，你就必须在那个特定的时间完成，而在别的时间则根本不用考虑这个行动。只有在约会本身发生变动的时候，才允许在日程表中进行相应的变更。

> 工作安排越有弹性，人们越能承担繁重的工作。
>
> ——迈克尔·麦格里菲，医学博士

尽管如此，从你的“下一步行动”清单中挑选那些“如果我有时间，一定会去做”的事项，然后为其创建一个便捷的非正式候选清单，这么做绝对没错。只不过不应将它和你的“必做事项”清单相混淆，而且这个清单应该便于处理，以便在当天发生不可避免的意外情形时，你能迅速对清单所列事项做出取舍或变更。

“下一步行动”清单

你所有的行动提示信息应该记在哪里呢？答案是“下一步行动”清单。它和日程表一起，构成每日行动管理组织和导向的核心结构。

任何已经确定的需要两分钟以上才能够完成，并且无法指派其他人完成的行动都应该记录在某个地方。“给吉姆·史密斯打电话，谈谈预算会议的事情”，“通过电子邮件把家人的最新情况告诉朋友们”，以及“为年度销售会议起草计划”都是这类行动。这些行动的提示信息需要在适当的列表或工作篮中加以保存，以便我们在日后完成。

> 任何事情都应该做到最简单，而不是相对简单。
>
> ——阿尔伯特·爱因斯坦

如果这类行动的数量是20或30项，那么你完全可以把它们统统列进一个“下一步行动”清单中，这样你什么时候有空都可以浏览一遍。然而，对于我们大多数人而言，这类行动很可能会有50~150项之多。在这种情况下，把“下一步行动”进一步细分不失为一个明智的做法。比如当你有空且手头有电话时，你可以拿出要打的电话清单，或者当你在电脑旁边时，可以选择通过电脑来执行的任务。

无须付诸行动的事务

如同处理那些需要付诸行动的工作一样，对于一些不能够立即落实的事务，你同样需要一个组织良好、自成一体的系统。这个系统中的事务可以进一步划分为三类：垃圾、需要酝酿的资料和参考资料。

垃圾

对垃圾的处理不用多说，一切没有行动价值或者参考价值的东西都应统统扔掉、粉碎或回收。如果你继续保留这些东西并与其他资料混在

一起，那么这些垃圾就只会对系统的正常运转和环境清晰度造成损害。

需要酝酿的资料

除了垃圾以外，还存在其他两类情况。它们无须立即投入行动，但是你仍然希望保存这些材料。再重申一次，把那些不必立即付诸实施的事情与需要尽快解决的问题区分开来是至关重要的。否则，面对堆积如山的工作，你会逐渐变得束手无策，不知道该从哪里切入，或者不知道要做些什么。

当你浏览一个新闻稿时，偶然获得了一点启发，但是你不打算立即执行，而是在以后的某个时间里再付诸行动。而你也希望今后能够再一次得到提醒，以便日后再评估行动方案。或者你注意到本地交响乐团的演出季节即将开始，而且你发现自己对演出的曲目颇有兴趣，但是距离演出还有4个月的时间——时间太长了，不可能立即确定行动（你还无法确定4个月后的行程安排）。但是，如果到那时你还留在城里，你很可能会去观看演出。在这种情形下，你应该怎么办呢？

目前，有两种酝酿工具可以应付这一局面，即“将来/也许”清单和备忘录系统。

“将来/也许”清单　这类清单可以用于保存一些目前你不打算实施，但又希望在将来某个时候处理的工作。拥有这样一个清单不仅具有实用价值，而且令人备受鼓舞。这就好比是一座“停车场”，用来保存那些你当前无法处理，却又不打算彻底遗忘的事情。这样一来，你就会定期得到提醒。

比较典型的“将来/也许”清单

弄一条帆船

建造一座酒窖

学习西班牙语

到托斯卡纳待一个月

学习水彩画课程

创建自己的网页

翻修厨房

为孩子们建立一个基金

建造一座健身游泳池

买钢琴

乘热气球

出版我的回忆录

获得潜水认证

举办一次邻里聚会

跳探戈舞

建造一个锦鲤池塘

学习制陶

这些项目属于这一类："这是我希望去做的项目，但不是现在……不过我希望能经常收到提醒"。如果你想最充分地利用这类清单，你就得经常回顾清单上的内容。我建议你在"每周回顾"（见后文）时浏览相关内容。

你或许还有类似于"将来/也许"类型的其他清单，上面所列内容可能只需你在有意采取行动时加以回顾。例如下列清单事项：

- 想要读的书

- 要品尝的葡萄酒
- 要尝试的食谱
- 想租借的影片
- 打算在周末参加的外出旅行
- 孩子们想做的事情
- 打算参加的研讨会
- 网站冲浪

这类提示可以大大拓宽“将来/也许”清单上所列事项的选择范围。拥有一个可方便制作临时项目清单的管理工具是很值得的。

“备忘录”文件夹 第二类应该纳入备忘录的内容，是你不愿意去做的事情，或者需要在未来某个指定时间之前持续收到提醒的事情。在保存备查资料的所有工具中，堪称上品的当属“备忘录”。有时，我们也称之为“悬而未决”或者“有待继续跟进”文件夹。实际上，有了这个系统，你就可以在未来的某个时刻收到提醒。

你的工作日程表也发挥着相同的功效。比如，日程表在3月15日处提醒你还有一个月就该交税了，或者在9月12日那里记录着6周后芭蕾舞团将在市内剧院上演《天鹅湖》。

在第7章，你将会看到更详尽的介绍。

参考资料

你收集的很多资料并不要求你付诸任何行动，但是它们都是具有重要价值的信息。你希望保存这些信息，并能在需要时进行查看，所以你可以先把这些信息以书面或者电子形式加以保存。

书面形式的资料——可以是当地一家餐馆的外卖菜单，也可以是一项环境美化工程的计划书、某些草图或者供应商信息——最好存储在一个有效的有形或无形的收集装置中。这些装置形式多样，你可以用一个活页夹或几页笔记，来记录你所偏爱的一些饭馆的名字或者学校委员会成员的电话号码，也可以启用整个文件柜来存放有关公司合并的一切资料。尽管越来越多的信息是以数字形式显示，但有时打印版本仍是有效的存储和查看形式。

电子存储器的种类更是包罗万象，可以是基于云计算的数据存储，也可以是通信软件中的存档文件夹。

这里要特别提醒的是，保存的参考资料要能够在需要时毫不费力地查寻到。一般情况下，参考资料系统有两种形式：（1）按特定主题或特定领域分类存储的系统；（2）一般性参考资料归档系统。第一种通常按照资料的内容进行分类保存——比如，某个文件夹专门用来存放按日期顺序排列的合同文本，而另一个文件夹仅用于保存有关雇员赔偿问题的机密文件；还有几个文件柜专门用于保存已经了结的法律案件档案，以便日后查阅；另外，还保存有面向客户的客户关系管理（CRM）数据库和历史展望资料。

一般性参考资料归档系统　参考资料系统的第二种形式，是将资料保存在触手可及的地方，常备几个文件夹用于收集那些没有指定类别的信息。你总是需要有一个地方来存放厨具的使用说明手册、某个特定工程的手写会议记录，以及你上一次去东京旅行结束时没来得及兑换的几个日元（下次去时还可以使用）。

对于个人行动管理系统来说，一个不能高效运行的一般性参考资料归档系统，通常会成为整个系统的最大瓶颈。如果归档的程序烦琐而缓慢（甚至枯燥乏味），那么，你很可能不会对参考资料进行存档，而只是堆叠放置在某个位置，或以电子形式积压在数字设备中，而不对其进行妥善处理。如果你没有给参考资料设定清晰可辨的界线，那就无法区

分哪些是可以采取行动的事件，哪些是暂时无法处理的工作。大脑在面对这种局面时，会失去正常的思考能力，变得混沌麻木。因此，针对这类资料建立一个运行良好的系统，将是我们推行轻松高效行事方法的一个重要保障。我们将在第7章详细阐述。

回顾

在纸上记下你“需要牛奶”是一回事，而在商店里回想起“需要牛奶”就是另一回事了。同样，把“给朋友打电话，询问他在经历某件人生大事之后的情况并表示祝福”记录下来，有别于当你守着一部电话无事可做的时候，唤起对此事的回忆。

你需要每隔一段时间，全面回顾自己的总体生活和工作情况，并对拟采取的具体行动进行详细检查。对于大多数人而言，工作流程管理方法的神奇之处恰恰就是在不断对过去进行回顾的过程中体现出来的。也就是说，你至少需要每周浏览一次那些未完善的工作和悬而未决的问题，这非常重要。在后文中，我将其称为“1楼视野”（见下文）。你应该把握住这个机会，快速地清理自己面临的行动和抉择，以便从根本上对需要在某个时间处理的工作给出有效判断。

你的生活比任何单一系统的描述或归纳都更复杂，但是，GTD方法创建了一个保存关键要素的相关模型，你需要关注并持续更新这个模型，并以适当的方式对其进行检查。大多数人都会在各种地方记录这类简单要素，但其内容和效用都是基础性的。

回顾的内容和时机

如果你按照我所推荐的方法建立起个人的组织整理系统，那么拥有一个“项目”清单、一个日程表、“下一步行动”清单（一个或多个）和一

个“等待处理”清单就是回顾的全部内容。

这其中，浏览最为频繁的大概要数日程表了，它会提醒你这一天里的“必做任务”（当天必须处理的事情）。这并不意味着这些写入日程表的事情就是最为“重要”的，其实，它们只不过是必须在当天完成的事情。在任何时候，只有在对不得不完成的事情和其要求的时间都了如指掌的情况下，你才有可能更加机动灵活地安排其他工作。处理日程表的最好方式是，将上面罗列的任务（如开会、打电话、完成到期报表的最终稿等）逐项完成，不要遗漏。

完成了对日程表的查看以后，就该转向你的“下一步行动”清单了。这类清单的内容是一些预先确定下来的具体行动，一旦时间允许就应该予以实施。如果你将这些任务按照不同情境编入不同的清单（比如“在家里”、“在电脑旁”、“与领导开会时”），这样一来，遇到合适的情境就可以按照对应的清单来完成行动了。

对于“项目”、“等待处理”和“将来/也许”清单，根据你的需要进行定期查阅，只要能保证你不会在心中对其中的内容念念不忘就行，因为那会影响你的工作效率。

> 根据你的需要，以必要的频率回顾你所列出、概括的任何事项和规划图，把相关内容赶出你的大脑。

成功的关键因素：每周回顾

一切需要采取行动的事情，我们都应当对其进行定期的回顾，以使我们的大脑不再花费精力来记忆和回想这些事情。我们无时无刻不在凭借我们的直觉对某些行动做出快速的判断，要保证这些判断的正确性，我们也必须有机会从更高的角度俯看全局。根据我的经验（这也是成千上万人总结出来的经验），使这些事项转化为行动的关键就是：每周回

顾。

所有悬而未决的事务："项目"清单（包括现行项目规划）、"下一步行动"、"议事日程"、"等待处理"，甚至"将来/也许"清单，都应该每周回顾一次。你自己也同时得到一次机会，确认大脑中无牵无挂，而且过去几天中的零星琐事已经统统被收集、处理并组织起来了。

> 生活中的大多数事务之间都存在复杂的联系。如果不考虑这种联系而一味孤立地处理问题，肯定无法得到满意的结果。
>
> ——詹姆斯·费尼莫尔·库珀

如果你同大多数人一样，那你就会有这样的体验：在经过几天特别忙碌的工作之后，你对周围的工作就可能失去了控制。这没有什么值得大惊小怪的，但是，随着你始终保持忙碌状态，这种状况会持续加剧。你当然没有必要为了保证整个系统的井然有序，而随时中断手头上正在进行的工作。但是，为了保证整个系统健康正常地运转，你确实需要清理房间，每周更新一次内容。

每周回顾应该完成以下任务：

- 收集和加工处理所有的"材料"。
- 回顾整个系统。
- 更新各类清单。
- 做到彻底、清楚、实时和完整。

大多数人并未真正拥有一个完善的、没有疏漏的系统，他们之所以无法从回顾中真正有所收获，正是因为他们无法做到总揽全局。他们总是模糊地感觉好像还有些事情被漏掉了。而一个完善的系统，将形成一

个良性循环：你建立的系统越完备，你就越信赖它；你越信赖它，你就越有坚持运行这个系统的内在动力，而每周回顾则是保持系统完善性的关键步骤。

> 你必须想办法清空自己的大脑。

大多数人在年假开始的前一个星期里，总是感觉事事遂心，但这并不是因为他们要去度假。你在远游出行之前的一周里会做些什么呢？你会彻底清理一切琐碎事务，能了结的就了结，并且会重新协调部署各种安排。只有这么做，你才能在休闲时心无旁骛，才能轻松地在海滩、高尔夫球场或者山坡上放松身心。在这里，我建议你每周做一次这样的清理工作，而不是每年一次，以便将这种“活在当下”的状态带入你的日常生活中。

执行

> 每一个行动决策都是凭直觉做出的。问题在于，如何从希望这个选择是正确的过渡到对它的正确性深信不疑。

这个工作流程管理系统的基本目标是，为你任何时候所能做出的正确选择提供支持。星期一上午10点33分，你正在犹豫是给桑迪打个电话处理某个提案，还是清理你的电子邮件呢？一切跟着感觉走。但是，如果事前已做了计划，你对自己的决定就会表现出十足的信心。你对自己行动的态度将从期望升级为信任，由此将大大提高你行动的速度和效力。

选择行动方案的三种方法

让我们假设一下，出于安全考虑或者是怕耽搁工作，你对所有的“事情”都可能抱着来者不拒的态度。因此，在你面前总是摆放着一份长长的事务清单，而你总是找不到充足的时间来处理。在这种情况下，你是如何决定做哪些工作和不做哪些工作的呢？

答案是：靠你自己的直觉。如果你面前的事务都经过了收集、处理、组织整理和回顾这几大步骤，那么，你就已经完成了对工作和自身价值的全面思考，这会在无形中大大激发和强化你的感性判断。

我已经建立起三种选择模式，可以对你的决策过程有所帮助。它们不会直接告诉你以下问题的答案：你是否应该给马里奥打一个电话，是否需要给上学的儿子发一封电子邮件，或者是否去跟你的秘书进行一次非正式谈话。但是，它们将帮你进行更加明智的决策，而这正是那些简单的时间管理法和优先事务管理法做不到的。

1. 确定某一时刻具体行动的“四标准法”

在星期三下午3点22分时，你如何选择下一步行动呢？这个时候，你可以按顺序采用下面四个标准：情境、有多少时间、有多少精力和重要性。

前三个标准描述了你每次采取行动的制约因素，第四个标准则是评估行动的价值大小。

情境　每时每刻，你都受限于自己的行动能力。只有很少一部分事情对地点没有特别要求（像拿一支钢笔和一张纸就可起草对一个项目的想法），但是，大多数事情都只能在特定的地点完成（在家或办公室），或者需要借助某些特定的工具（如一部电话、一台电脑），而这正是限制我们行动选择的首要因素。

有多少时间　你所能支配的时

事情总是多得做不完，你可

间长短也是一个重要的限制因素。如果5分钟后你就必须去开会，你现在就不可能去执行那些耗时更久的行动。

以每次只做一件事。无论是否已经采取行动，关键在于使自己保持良好的状态。

有多少精力　你有多少精力呢？某些事情需要你头脑清醒、思路清晰、富于创造力，而另一些则要求你具备充沛的体力。还有一些事情则对这两方面都没有特别要求。

重要性　当你考虑了情境、时间、精力这三个条件后，最后你就要判断哪个行动选项会给你最高的回报了。现在，你有1个小时的时间，你坐在办公室里守着电话和电脑，你的精力指数为7.3（最高为10）。你应该做些什么呢？给客户回一个电话？考虑一下新的提案？处理一下语音信箱里的留言和电子邮件？或者联系一下你的配偶，看看她/他这一天过得怎么样？

这时，你可以借助你的直觉，并依赖你此时此刻的判断力。为了进一步探究这个问题，我们再来讨论一下另外两种模式，看一看怎样找到目前最重要的事情。

2. 确认每日工作的“三分类法”

当你着手处理事务，也就是人们在一般情况下提到的“工作”时，你可能是在从事以下3种不同类型的活动：

- 执行事先安排好的工作。
- 处理突发事件。
- 安排自己的工作。

执行事先安排好的工作　当你执行事先安排好的工作时，你实际上

是在按照“下一步行动”清单和日程表，不断地向前推进着去落实那些你早已经确定了的行动，或者控制工作流程的运转。例如，按照电话清单拨打电话，记录头脑风暴的成果，参加会议，或者起草要同律师磋商的问题清单。

处理突发事件　通常会有一些预料之外的事情突然冒出来，你可能不得不放下手头的工作来应对这些紧急情况。例如，你的合作伙伴走进了你的办公室，希望同你谈一谈新产品发布的安排情况，结果你就放下手头正在处理的工作同她聊了起来。每天你都会碰到一些突发事件，你肯定会为此付出一定的时间和精力。但如果你转而处理这些突发事件，那就证明你认为这些事情要比你此时必须完成的那些工作更加重要。

安排自己的工作　安排你的工作，这包括清空你的工作篮，处理你的语音信息和电子邮件，整理你的会议记录，并把一项项新工作分解成多项具体的、可操作的行动。在你加工这些信息的过程中，毫无疑问，你随手解决了那些用不了两分钟就可以完成的事情（处理突发事件的另一种形式），同时把其他事情分类归档。在这个过程中，相当大的一部分工作是明确那些需要去做，但不能立刻执行的行动，并将它们分门别类地编入你的行动清单。

一旦你完成了对工作的安排，你也就完成了行动清单的更新。有了这些行动清单，再根据情境、时间、精力进行筛选，你就能得出需要着手处理的具体任务了。

最后，我们还要考虑的问题是：工作的实质是什么，工作的目标和完成的标准又是什么呢？

3. 总体检视工作的“六层次法”

事情的重要性是决定你行动选择的基本根据。但是，并没有一个可靠的模型或工具能够帮你确定实际工作中各项任务的优先级别。为了明

确到底哪些工作才是最重要的，我们必须首先搞懂我们工作到底是为了什么。至少可以从六个不同的层次对此进行审视。我们可以用视野即知觉距离的概念进行类比。就像从一幢建筑物里往外看，你会在不同的楼层看到不同的景象。

- 5楼视野：目的和原则。
- 4楼视野：愿景。
- 3楼视野：目标。
- 2楼视野：关注点及责任范围。
- 1楼视野：当前项目。
- 地面：当前行动。

让我们由下至上入手。

地面：当前行动　在你的行动清单上，堆积着需要处理的一切事务：所有你需要打的电话，所有等待回复的电子邮件，所有要外出处理的事情，还有你打算向老板汇报的日程安排，以及希望同生活伴侣交流的信息。即使地球停止转动、你不再接收更多的任务和信息，你大概也要处理超过100件这样的事项。

1楼视野：当前项目　当前需要完成的工作，通常数量在30~100项之间。这些都是你希望在相当短的时间内取得成效的事情。例如，为家里购置一台电脑，组织一次销售会议，把公司总部迁往新址，去看牙医等。

2楼视野：关注点及责任范围　你的兴趣及承担的责任和义务，让你承担了之前的各种工作。在生活和工作的重点领域里，你希望各个方面都能取得一定的成果或者保持一定水准。在工作方面，你的责任可能包

括若干方面，如战略计划、行政支持、员工培训、市场调研、客户服务或者资产管理。此外，你的个人生活中也有很多领域需要你关注：健康、家庭、财务收支、住宅环境、宗教信仰、娱乐休闲等。这些并不是必须完成的事项，可以将其作为评估我们的经验和行动的标准，以使我们在工作和生活方面保持均衡和可持续发展。将这些责任和义务一并诉诸文字，并经常回顾检视，将有助于你更加全面地对自己的项目清单进行分析和评估。

> 完成你的项目，履行你的义务，兑现你的承诺——然后，你的潜意识和意识都会获得成功，从而令你获得满足感、自尊感和唯一感。
>
> ——约翰·罗杰

3楼视野：目标　在生活的不同领域，你希望有哪些新的体验？通过1~2年的努力，要为自己的工作开创一个什么样的新局面？随着一些新的责任和义务的产生，你需要经常调整自己的工作重心，以完成所制定的目标。在个人生活领域，情况也大同小异，你希望某些事情尽快完成，这将增加你对生活中某些方面的关注，同时减少对其他方面的关注。

4楼视野：愿景　展望未来3~5年的发展前景，你必定会从一个更加广阔的角度着眼：管理策略、周边环境发展的趋势、事业和生活转变的条件。内在的因素包括事业、家庭、财务以及生活质量诉求和考量方面的长期目标；外部因素包括技术进步、全球化进程、市场趋势及竞争等，这些势必都会影响到你的工作和组织整理方法。而在这一层面的决策将会影响前述各个层面的内容。

5楼视野：目的及原则　这就是我们整个生活的全景。你的公司为何存在？你自己为何存在？你真正在乎的事情是什么？事物的核心意义会指明它的发展方向。本层是整个检视系统的最高层，是生活的终极指南。你制定的所有目标、前景展望、规划、行动都由此决定，也都为此

服务。

以上这种在高度方面的类比多少有些主观。在现实中经常出现的关于生活或工作的重要话题，可能无法准确地划入上面描述的某一个具体层次，然而，这种多层次的思考方法会为你提供一个有效的思维框架，帮助你认识你的义务和责任都具有多个层面的本质。

> 每一分钟、每一天你都无暇思考。你需要深思熟虑。

显而易见，如果你希望对工作的实质以及落实的时机做出准确的判断和决策，那么，你就必须考虑大量因素。从传统意义上讲，“确立事务重要性的先后顺序”主要聚焦于你的长远目标和价值取向上。尽管这一环节是一个极其必要的工作，但是，它对于我们日复一日接触到的、数量巨大的决策和任务而言，并不能提供一个具有现实指导意义的管理框架。只有从各个层面入手，全面地掌控你的工作流程，才能为你提供一个更加全面的、令人精神振奋的事务管理方法。

本书的第二部分将会提供一些具体的训练指导，并帮助大家学习如何运用这三种方法来指导你选择行动，以及如何发挥收集材料、加工处理、组织整理和回顾检查这几个环节的最佳功效，以使大家早日达到事业和生活的巅峰。

第3章
控制项目：纵向管理项目的5个阶段

轻松自如地控制一切的关键是：（1）明确判定工作的预期结果（目标）以及为实现目标所需要执行的下一步具体行动；（2）把一切尚待解决的工作的提示信息安置在一个完善可靠的系统中，并定期回顾和审阅。这就是我所说的“横向”管理的重点。尽管这种方法看起来极其简单，但是，在实际操作中却会产生深远的影响。

强化“纵向”工作

在大多数情况下和大部分时间里，你仅仅需要“横向”管理。然而，有时为了更严格地控制某一个项目、找出解决方案或者确保行动方案切实可行，你需要将精力聚焦在某个项目上，这就是我们所说的“纵向”管理。了解如何进行“纵向”思考，并将思考结果有效融入你的个人管理体系中，这就是知识工作所需要的第二套强有力的行为模式。

> 当你着手处理平凡琐事的时候，必须着眼于大局，这样一来，所有的烦琐小事才能够沿着正确的方向发展。
>
> ——阿尔文·托夫勒

这种“纵向”思考的方式并不要求详尽周密。你所需要做的就是非正式思考，我把它称为“简式计划”（又称“信封背面的计划”）——当你在咖啡馆里与同事讨论你们的日程安排或销售报告时，可能会随手将想到的事情罗列在信封的背面或餐巾纸上。根据我的经验，考虑到你所投入的精力，这种

计划方式的投入产出比最高。当然，正式的计划和整理也是有必要的，它能让你理清事件的要素，及要素之间的相互关联和重要程度。正式的计划不但更适合于应对复杂的情况，而且也易于对工作进行更加详尽的规划。比如下面这些情况，正式的项目规划就非常必要：团队成员需要相互配合，协同完成同一项目中的不同工作；你需要起草一份令人信服的计划书，以便向投资者说明你对当前的工作进展胸有成竹。但是一般来说，一支笔和一张纸就足以让你发挥自己的创造力了。

我注意到，在各行各业中，人们在对工作进行思考的时候，最需要的并不是那些正规的模式。一般来说，需要用到这些模式的人早就进行过这方面的学习，或者已经把它们纳入自己的学习计划或工作日程之中了。其实，在人们进行工作策划和思考的时候，最缺乏的恰恰是那些不怎么正规的方式。正式的计划讨论会议和功能强大的辅助工具（例如项目管理软件）对人们当然大有帮助，但是，参加会议讨论的人往往还需要开另一个会议——一个“简式计划”式的会议——才能在真正意义上充实这个工作计划，并将其置于控制之下。即使会议非常正规、组织有序，也往往会遗漏一些关键性的问题，比如“为什么某项工作要放在第一位执行”。在这些会议上，人们也没有充裕的时间来进行头脑风暴（发表独创性的见解），而恰恰是那些意想不到的主意和点子，才会使整个项目更吸引人、更有价值，也更有趣。最后，在这种正式的会议上，人们很少对项目进展各个阶段的具体行动方案进行规划，并且项目各方的责任往往也很难界定清楚。

> 我们的最终目标是把各种工作和情况赶出你的大脑，但决不丢弃任何具有潜在价值的想法。

好消息是，有这样一种思考方式，在面对各种工作、环境和主题时，都能以最小的消耗创造最高的价值。当我们为了达到预期结果而试图控制或执行某个项目时，我们通常都会采用这种自然计划模式。根据我的经验，人们计划得越深入，形式越随意自然，效果就越理想，同时，也越能释放更多的

压力。

自然计划模式

世界上那个才华横溢、最具创造力的计划者，就是与你朝夕相处的大脑。实际上，你自己就是一台生产计划的机器。当你穿衣、吃午饭、购物，或者是在与人侃侃而谈时，你的大脑都在一刻不停地盘算着。尽管其过程可能毫无章法可言，但事实上在大脑闪现出任何一个具体的方案之前，一些相当复杂的步骤就已经抢先登场了。人的大脑在面对任何一项任务的时候，都要经过5个步骤：

1. 定义目标和原则。
2. 展望结果。
3. 头脑风暴/集思广益。
4. 组织整理。
5. 明确下一步的行动方案。

一个简单的事例：计划出去吃饭

你上一次出去吃饭时，最初的动机是什么？原因可能有很多：因为饥肠辘辘，或是朋友之间的社交活动，为了庆祝某一个特殊的日子，签订一笔生意的合同，又或是为了谈情说爱。只要是出于上述的某一个原因，你就可以马上开始进行计划了。你的意愿就是你的目标，它自然而然地启动了你内心深处的计划过程。同时，你的原则规定了你所做计划的界限。可能你自己并未意识到外出就餐原则的存在，但是你的思维却从来没有逾越这些原则：食物和服务的标准、支付能力、方便程度以及舒适度。无论如何，在制订计划时，你的目标就是你的动机，而原则又

限定了你的计划。

一旦做出决定要实现这一目标，那么首先进入你脑海的实质性问题是什么呢？恐怕不是“计划、第二部分、第1点、第3小点”吧。你的第一批想法很可能是这样的事情，如“在餐厅吃意大利风味的晚餐”，或者“在比斯特罗咖啡馆街边的桌旁坐一坐”。你很可能还会想象出晚餐时的一些美好体验，或者设想一下晚餐的结局，也许你还想到了共同吃饭的人、就餐气氛什么的，这就是你的结果展望。当外出就餐的原因成为你的目标时，对晚餐进行的种种想象就是你的展望。

一旦认同了这种展望，你的大脑便会自然而然地开始想一些问题：我们应该几点出发？这家餐馆今天晚上营业吗？人会不会很多？天气怎么样？是不是应该换身衣服？汽油还够吗？现在饿不饿？这就是头脑风暴。一旦承诺要达到某一目标，那么在达到之前，你就会身不由己地向自己接二连三地发问。这些问题是这个创造性过程的一个组成部分。当大脑意识到在你设定的目标和你目前的状况之间存在着一定的差距时，它会千方百计地弥补这一差距，以消除这种“认知失调”。这就是自然计划法中“如何……”这一思考阶段的起始点。但是，这种思考模式显示出了一定的随意性，因为你会想到有关外出就餐的方方面面的事情。当然，你不一定把所有浮现在脑海里的事情逐一地写入“简式计划”，但是，你的大脑确实经历了类似的过程。[1]

一旦头脑里装满了大量的想法和细节，你也就不由自主地开始了组织整理的工作。你可能会这样想，“首先，我们需要弄清楚那家餐厅是否营业”，或者“我们给安德森一家打个电话，看看他们是否愿意同我们一起出去吃晚饭”。一旦你对相关的结果产生了各式各样的想法，大脑就将自动根据事情的组成要素、重要程度和事件发展的先后顺序，分门别类地进行归纳整理。组成要素是指“我们要考虑出行、人员和地点方面的事宜”，重要程度是指“搞清楚大家是否愿意外出就餐是非常关键的”，先后顺序是指“首先，我们需要确认那家餐厅是否营业，然后给安

德森一家打电话，接着更衣准备外出”。就其本质而言，这正是包含挑战、比较和评估的自然规划过程。事项的优越性、重要性和紧迫性的凸显是非常自然的过程。

> 理性思维的关键是更加理性的思考。

最后（假如你决定要进行这个项目——以出去吃晚饭为例），为了确认首要的因素，你需要把注意力放在具体的下一步行动上。“给巴黎红咖啡馆打个电话，问问那里是否开门，然后预订一下座位。”

每天你无论做什么事情，都会不可避免地遇到工作计划中的这5个阶段。这就是你发挥主观能动性的途径：一顿晚餐、一个轻松愉快的夜晚、一款新产品的发布，或者筹建一家新公司。你的内心充满了促成某一件事情的冲动；你设想着可能的结局；你冒出一个又一个可能的想法；你对它们进行归纳整理，并纳入到一个系统中去；你为了实现目标，确定了下一步的具体行动。你的一切举动都是自然而然地发生，你并没有进行过多的考虑。

自然计划法不一定就是常规做法

但是，上一节描述的那个过程是否就是你的团队做出决议的模式？你的IT团队是不是正在以这种方式创建一个新系统？你是不是正遵循这个原则安排布置一场结婚典礼？或者你正在考虑可能出现的公司合并问题？

你是否已经详细阐明了这项工作的主要意图？是否已经向每一个应该了解内情的人通报了情况？你们是否已经对即将采取的标准和行为达成了共识？遵循这些标准和行为将是成功制订计划的保证。

你是否已经展望了成功的前

景？是否已经考虑到实现目标会带来什么样的变革？

> 你最近是否对事务所取得的成果进行过大胆的预期？

你是否已经把所有的想法——所有那些有可能影响到预期结果，而你又必须加以考虑的情况——全都明明白白地摆在桌面上了呢？

你是否已经明确了那些目前可以开始投入运营的方方面面的事情？每一方面的下一步行动是什么？具体由谁负责各个部分的环节？

如果你如同大部分人一样，对这些问题的回答是："大概还没……"那就说明，你在计划过程中很有可能遗漏了自然计划法中的某些步骤。

在我所组织的几次学术研讨会上，我要求与会者运用这一计划模式进行实际操作：为目前的一项重要工作制订计划。他们仅花了几分钟时间就完成了所有5个阶段的程序。与过去一直付出的艰苦努力相比，他们对取得的成绩深感震惊。后来，一位男士走过来告诉我："我不知道我应该感谢你呢，还是应该感到气愤？我刚刚制订了一项商业计划，过去我一直告诉自己'这项工作至少要花上几个月的时间才能完成'，而现在我再也找不到借口逃避这件事了！"

如果你愿意，现在就可以试一试。选择一项新任务，或者一项需要改进的让你感到进退两难的工作。考虑一下你的目的，想一想你希望得到的结果：你将在物质、金钱、名望或者其他方面获得怎样的收益呢？动动脑筋，看看有什么可行的操作步骤。归纳你的想法，确定下一步的行动方案。通过这几个步骤的思考，你是否对你的目标以及实现目标的方法更加心中有数了呢？

非自然计划模式

为了突出自然计划法在解决各种复杂情况时所起到的重要作用，我们把它同一个更加常见的方式进行对比，后者更广泛地为人们所采用，我称之为非自然计划法。

当“好主意”成了一个坏主意时

你是否听到过，一位经理或项目主管在一次会议上满怀期待地发问：“谁想到解决这个问题的好主意了？”

先不管“好主意”的具体评估标准，我们看看这一问题的前提是什么：我们必须已经明确这个任务的目的，清楚地勾勒出前景的轮廓，并收集（头脑风暴）和分析（组织整理）所有的相关资料。“谁有好主意？”这是个好问题，但是，这是以你的思考程度达到80%为前提的！而如果一开始就提出这个问题，很可能会扼杀所有人的创造力。

如果你试图处理某一问题时，并不遵循大脑运作的自然规律，那么问题就不那么容易解决了。因为人们会一直忙于处理各种各样的问题，而这种状态总是容易造成混乱不清、压力频添的局面。在与他人交流时，这种思考方式也往往会为自负、偏见大开方便之门，并使其最终取代了友好的讨论。如果你梦想在定义目标、展望前景、网罗各种想法之前就得到一个好主意，那么，这往往只会阻碍你运用你的创造性思维。

> 如果你在产生各种想法之前，满心期待着想出一个好主意，那么，你就不会拥有太多想法了。

反应式计划模式

大多数人认为，非自然计划方法才算得上是“计划”。但由于这种方法往往不是遵循自然规律产生的，对实际工作的指导意义不大，所以导致人们干脆放弃所有计划。至少不会在事务发展的前期制订计划：人们往往等到会议、演讲和重大工作开始前的最后一刻才开始着手制订计划。

> 当你发现自己身陷一个黑洞时，就应该立刻停手，绝不要再继续挖了。
>
> ——威尔·罗杰斯

但是，如果你不是在事前进行考虑，结果又会怎样呢？在很多情况下，这将引发危机！（“你不是已经收到通知了吗？我以为你会处理那件事的！”）接着，当你陷入最后一分钟的紧急状态时，反应式计划模式就应运而生，不请自到了。行动！再加把劲儿！加班！更多的人手！忙晕了！——这一局面令许多人不堪重负。

当这么多人忙得昏天黑地却根本解决不了问题时，一些聪明人想出了办法：“我们应该组织计划一下！”（现在明白了吗？）然后，人们将问题分类，做上标记；或者重新分类，重新标记。

> 不要仅仅忙着做事情，而是要站在旁边静静想一想。
>
> ——罗谢尔·迈尔

过了一阵儿，人们又意识到，仅仅重新分类、标记，实际上无助于问题的解决。这时，更聪明的人提议，我们需要更多的创新：“让我们来场头脑风暴吧！”于是趁大家都在房间里，老板发问了：“谁想出好主意了？”

当没有人开口回答时，老板又推测了：我的雇员们多半是黔驴技穷了，是该聘请一位顾问咨询一下的时候了！当然，如果这位顾问果真能力不凡的话，恐怕他迟早会提出这个最重要的问题：“那么，你们的目标和目的是什么呢？”

自然计划法的技巧：5个阶段

虽然有些道理是不言而喻的，但是我觉得还是有必要在这里赘述一次：在处理事务的时候，如果能采用更合理的思考方法，就一定能更快地得出结论、辅助行动，并最终推动事务更有效地进行。如果自然计划法就是我们大脑的运作方式，那我们能从中学到些什么呢？我们要如何使用这种方法，才能促使我们思考的质和量都得到提升呢？

下面就让我们一起来仔细研究一下自然计划法的5个阶段吧。

目标

问问“为什么”，这个问题绝不会让你遭受任何损失。如果你能站在“目标”的高度，仔细审视你正在从事的事情，那么这些事情的进程就很有可能得到改善和加强。你为什么打算参加下一次会议？你工作的中心意图是什么？你为什么请朋友们吃晚餐？你为什么雇用了一位市场营销经理而不是一个代理？你为什么能忍受你所服务组织的现状？你为什么设立某项预算？这样的疑问无穷无尽。

> 当你已经忘却了自己的目标，却还一再加倍付出时，你就是处在狂热之中了。
>
> ——乔治·桑塔耶纳

其实这个道理不过是进阶常识。了解并弄清任何一种行为的目的，对调整关注范围、创新性发展和合作具有重要指导意义。然而，尽管道理大家都清楚，这种做法却没有被人们广泛采用。这仅仅是因为人们极易“主观臆断”，所以我们常常陷入其中却不自知，从而使我们真正的重要意图最终落空。

经过对众多职业人士成千上万个小时的培训和指导之后，我知道，我们绝不能再对“为什么”这个问题等闲视之了。当我听到人们不断地抱

怨，要参加的会议实在太多，令人难以招架时，我必须亮出这个问题："这些会议的目的是什么？"尤其是当他发问"这次规划会议应该请谁来参加"时，我必须重申这个问题："这次规划会议的目的是什么？"当面临是否还要在度假时兼顾工作和电子邮件的两难境地时，我一定会反问："度假的主要目的是什么？"除非人们能够首先对这个问题做出认真的答复，否则，他们就无法针对自己的问题找出合适的答案。

思考"为什么"这个问题的价值

下面仅仅是思考"为什么"这个问题的某些好处：

- 界定成功
- 建立决策标准
- 调配资源
- 激发动机
- 阐明重点
- 拓宽选择

现在，我们来一项一项仔细探讨一下。

> 人们喜欢赢，但如果你对自己的行动目标不是一清二楚的话，你将会失去获胜的机会。

界定成功 现今的人们极度渴望"获胜"。我们热衷于竞赛，向往成功，或者至少要处于竞赛中的优势地位。但如果你对自己做事的目标还不是一清二楚、心中有数的话，那你根本就没有取得成功的机会。目标界定成功，你的目标是你决定投入多少时间和精力的一个最为重要的参照点，无论是参加某一个职位的竞选，还是设计某一种表格，都是如此。

如果你对要参加的员工会议主题一无所知，你肯定会感到不舒服。如果你解雇了市场部主管，或聘用了一个能干的工商管理学硕士来担任你的财务总监，那么，你最好仔细考虑一下“为什么”，以便应付董事会的提问，否则，你就休想睡一个安稳觉了。如果你不知道“为什么我们需要这个商务计划”，你就不知道这个商务计划的成功标准，那么你也就无法真正地确定你的商务计划是否切实可行了。

建立决策标准　当你面对以下这类问题时，你是如何决策的呢？是多花一些钱印刷包含5种颜色的色彩艳丽的产品宣传手册呢，还是凑合着用两种颜色的呢？是否值得雇用一家规模较大的网络设计公司来负责新网站的设计工作呢？是否应该把女儿送去读私立学校呢？

所有的一切最终都归结到目标上来。首先考虑你试图实现的目标，这样才能知道投入这些资源是否必不可少。如果连目标都尚未明确，后面的一切就只能免谈了。

> 通常，做出一个艰难决策的唯一途径就是，回到目标上来。

调配资源　在公司预算中，我们应该如何支付安置员工的费用呢？我们如何最有效地周转现金，以期在明年最大限度地巩固我们作为零售商的地位呢？我们是否应该在午餐补贴上增加投入，还是把钱花在支付每月例会演讲者的出场费上呢？

无论哪种情况，问题的答案都将取决于我们希望达成的目标，即：“为什么”。

激发动机　事实上，如果找不到做某件事情的充分理由，那么它就根本不值得去做。但实际生活中居然有那么多人忘记了自己做事的动机，这种现象总是让我目瞪口呆。其实，一个简单的问题，如“你为什么这样做呢？”，就可以把他们拉回到正确的轨道上来。

阐明重点 当你紧紧抓住了你工作的真正目标时，一切就变得一目了然了。你只需花上两分钟写下你工作的主要原因，你心目中希望实现的预期目标就会陡然清晰起来，就像用一架望远镜来会聚成像一样。一经对“我们到底希望达成什么样的目标？”这一问题做出回答，那些日益零散且模糊的工作和前景就会清晰明确地呈现在你眼前了。

> 如果你对自己行为的动机缺乏清醒的认识，你就不可能尽力而为。

拓宽选择 这似乎是自相矛盾的：当目标精确地定位了工作重心时，它也同时开启了人们创造性思维的大门，从而能够去探寻更加广阔的可能性。当你确实了解到隐含的“为什么”时——为什么要开这个会议，为什么要组织员工聚会，为什么你要度假？为什么要取消某个管理岗位，或者为什么要进行合并——它便拓宽了你针对实现预期目标的思考范围。当人们在我的研讨会上描绘出某项工作的目标时，他们通常这样形容：就像脑海中吹过了一阵清新的微风，迷雾渐散，工作的前景清晰地浮现在眼前。

你的目标是否足够清晰明确？如果你切切实实地体验到了聚焦工作重心所带来的种种益处——动机充足、决策标准明确、资源集中和富于创造力——那么，你的目标就称得上足够明确了。然而，许多“有关目标的描述”往往含糊不清，无法取得理想的效果。比如，“建立一个运转良好的团队”这样的目标未免过于空泛。什么才算是“运转良好的团队”呢？是指一个人人干劲十足、合作有效、积极主动的团队呢？还是指一个能够节省预算的团队呢？换言之，如果不能真正地判断你是在逐渐接近目标还是偏离了正轨，你就不能切实指导自己的行动。因此你必须明确地知道“如何判断是否偏离了目标”。

原则

你所遵循的标准和价值观，同上述推动和指导工作发展进程的目标一样，具有同样的价值。尽管人们很少意识到这一点，但这并不影响它的存在。如果人们与自己所信奉的标准和观念背道而驰，其结果势必是劳而无功，心烦意乱，压力倍增。

> 简单清楚的目标和原则可以激发复杂而机智的行动。复杂烦琐的规则和条例将使行动变得单一而愚昧。
>
> ——迪伊·霍克

你的原则是什么呢？完成下面这句话，你就找到了最佳答案："我可以完全放手让别人去处理这件事情，只要他们……"只要他们什么？那些明确的或者不成文的规定和约束是什么？"……只要他们的费用不超过预算"？"……让客户满意"？"……保证建立起一支团结协作的团队"？"……促进改善企业的形象"？

产生心理压力的一个主要原因是，别人的行为超越了你设立的标准，或者别人容忍此类行为存在。如果你从来不需要为这类事情操心，那你真是够幸运。如果你需要面对和处理这类情况，那么，主动与别人交流沟通并澄清这些原则将有助于积聚力量，防止不必要的抵触和冲突。以问自己这样一个问题作为开始："什么样的行为可能会损害我正在进行的工作？我怎样才能防止这类情况的发生？"这个问题是你设立标准的一个良好起点。

重视原则的另一个重要原因是：它能为我们的行为提供清晰明确的指导。当你需要与别人合作并取得成功的时候，你应该怎样做？当需要保持自己的最佳工作状态时，你和其他人又该怎么做？

就像目标赋予我们十足的干劲儿和方向感一样，原则界定了我们行动的限制因素以及行为的标准。

前景/结果

为了能够最富有成效地利用你可以获取的资源（无论是那些你已经意识到的，还是尚未认知的资源），你的大脑里都必须清楚地勾勒出一幅成功的蓝图：成功将是一番什么样的景象？听上去会怎样？有什么感觉？目标和原则提供了动机和监控手段，而前景则是描绘最终成果的一个现实的蓝图。这是一个询问“什么”而不是“为什么”的问题，所以当这项工作成功地完成之后，现实究竟会出现一番什么景象？

例如，研修班的学员毕业后，将在实际工作中灵活地运用所学技能；在上一财年中，东北地区的市场占有率增加了两个百分点；你的女儿已经十分清楚你针对她大学第一个学期中的方方面面所提供的指导和帮助。这些都是对结果的清晰描述。

聚焦的力量

自从20世纪60年代以来，成千上万的书籍论述了成果想象和集中精力的重要价值。具有前瞻性的精力集中甚至还成了奥运级别的一个关键训练方法。运动员们不断地想象着艰苦的努力、充沛的精力以及获取的胜利，以确保他们能够获得最大的精神动力，从而能将水平发挥得淋漓尽致。

> 想象力比知识更重要。
>
> ——阿尔伯特·爱因斯坦

我们明白，我们头脑中坚持不懈遵循的信念，能够影响我们对外界的观感以及我们的具体表现。这一点无论是在高尔夫球场上还是在员工会议上，或者是当你同生活伴侣进行一次严肃的谈话时，都能得到验证。我想要做的是，为关于工作的思考提供一种具有实用价值的集中精力的模式。

当你把精力聚焦于某件事情上（如计划中的假期，正要去参加的会

议，或者正在准备发布的新产品），你会即刻转入充满灵感的思维模式，而这是平时无法达到的效果。当你惟妙惟肖地描绘出胜利的景象时，大脑甚至会激发相应的生理反馈，就像那些景象真实存在一样。

网状激活系统 1957年5月出版的《科学美国人》（*Scientific American*）杂志刊登了一篇文章，介绍了科学家在人类大脑皮层中发现的一种网状组织。这种网状组织实际上就是连通你自身意识的途径，如同电源开关一般，能启动你对思想和信息的感知活动。这种组织既可以使你在悠扬悦耳的旋律中酣然入睡，又可以让隔壁房间婴儿的啼哭声把你再度唤醒。

你的大脑就像一台电脑，具有搜索（或者说筛选）的功能，但它又比电脑的效率更高。搜索的对象恰恰就是我们平日里关注的事物。一般来说，我们只会注意到那些符合我们内在需求或者吸引我们注意力的事物。比如说，在一个人来人往的大商场里，一名验光师会对那些戴眼镜的人格外留意；对于一名建筑设计师而言，他很可能更关心房间构造的细节；而一个专注色彩研究的人，则可能会更加关注周围色彩搭配的情况。

关于如何实现这种过滤功能（如何使我们在无意识的状态下甄别出想要的信息）的内在原理，可能需要耗费一周时间，甚至倾尽你的余生去探讨。你需要知道的是：当你的大脑中产生了一个清晰的镜像，描绘出你所渴求的事物，并且专注于这个事物时，你的大脑就会自动帮助你捕获生活中的相关信息了。

> 自发的创造机制是以目的论为根据的。它是遵循着目标和成果而运作的。一旦你为它设立了明确的目标，你就可以依赖它的自助导航系统引导你达成这个目标。这要比你完全凭借自己的意识思维效果好得多。只需把目标想象为结果，你的自发创造机制就会自行运作起来。
>
> ——麦克斯韦·莫尔茨

阐明结果

通过了解你那敏锐的筛选系统是如何运转的，你也会认识到一个朴素却重要的原理：只有经历过，才能积累经验。

如果某种情况曾经发生过，或者你有过类似的成功经历，那么，在脑海中预想再次出现类似的情境就会很容易。然而，如果面对一个全新而陌生的领域，设想自己获得成功的情境，就可能会非常困难。也就是说，如果你的头脑对于某一事务的实际发展情况没有任何预想，那么对于自己是否有能力促成这一事件也就毫无把握可言了。

> 通常，在你促使事务在现实生活中发生以前，你需要首先在大脑中进行构思。

我们当中就有许多人总是畏缩不前，根本不去设想自己渴望达到的结果，总是等着别人来告诉他们应该怎样去做。这就意味着，他们在运用大脑认知力和创造解决问题的方法方面仍然处于滞后状态。

> 我总是想成为一个大人物。也许我早该更具体一点。
>
> ——莉莉·汤姆林

在知识工作的领域中，最有效的生活技能之一就是创造出清晰可见的结果，这也是我们为了实现职业和个人成功需要进行艰苦磨炼的重要技能之一。这一点并非听上去那样简单，我们需要在各个不同层面上不断对我们试图达成的目标给予精确解释。此外，还要持之以恒地对可以获取的资源进行重新划分，这样才能以最高的效率完成这些工作。

当项目完成之后，会是怎样一番景象呢？你希望客户在听了你的报告之后有什么样的感受，了解到哪些情况，采取哪些行动？从现在算起3年后，你的事业将有何发展？一个理想的财务主管将会如何处理他的工作？你希望你的网站是什么样子，如何才能达到你想要的效果呢？如果你和儿子之间必须进行的谈话进展顺利，你们俩的关系会是什么样？

你对结果和前景的展望可能会以各种形式呈现出来。它可能是对某一项工作的一句简单的描述，如“完成计算机系统的安装”；也可能是一部电影脚本，描述了未来的某一场景，辞藻华丽，内容翔实。

在通常情况下，当我要求人们全身心地设想工作取得进展后的成功情境时，他们都感到高度兴奋、热情洋溢，同时也会突发一些奇妙的想法，这些都是他们以前从未感受到的。“如果……那不是太棒了吗？”这个问题无疑是启动思考的良好开端。至少，坚持思考这个问题一段时间，你就会获得一个答案。

头脑风暴/集思广益

> 想到一个好主意的最佳途径是拥有许多想法。
>
> ——莱纳斯·波林

当你了解了你想完成的某件事情的结果和目标之后，“如何实现”就是当务之急了。当你头脑中浮现出的愿景与你目前的现状有所不同时，你就会自动开始填补这一差距，或者说你开始进行头脑风暴了。这时，一些想法便会跌跌撞撞地进入你的头脑中，毫无章法可循——琐碎的、重要的，普通的、绝妙的，都混杂在一起。这一过程在人们处理多数事情的时候，都在不断上演，而且也确实起到了作用。例如，当你下楼准备到大厅里向老板汇报时，你一边走着，一边盘算着自己该说些什么。但是，稍微改进一下，就可能使这个过程更加有效。如果你把这些零散的主意记录下来，或者通过某种外在的形式捕捉到它们，势必将极大地提高工作效率，启发你的思维。

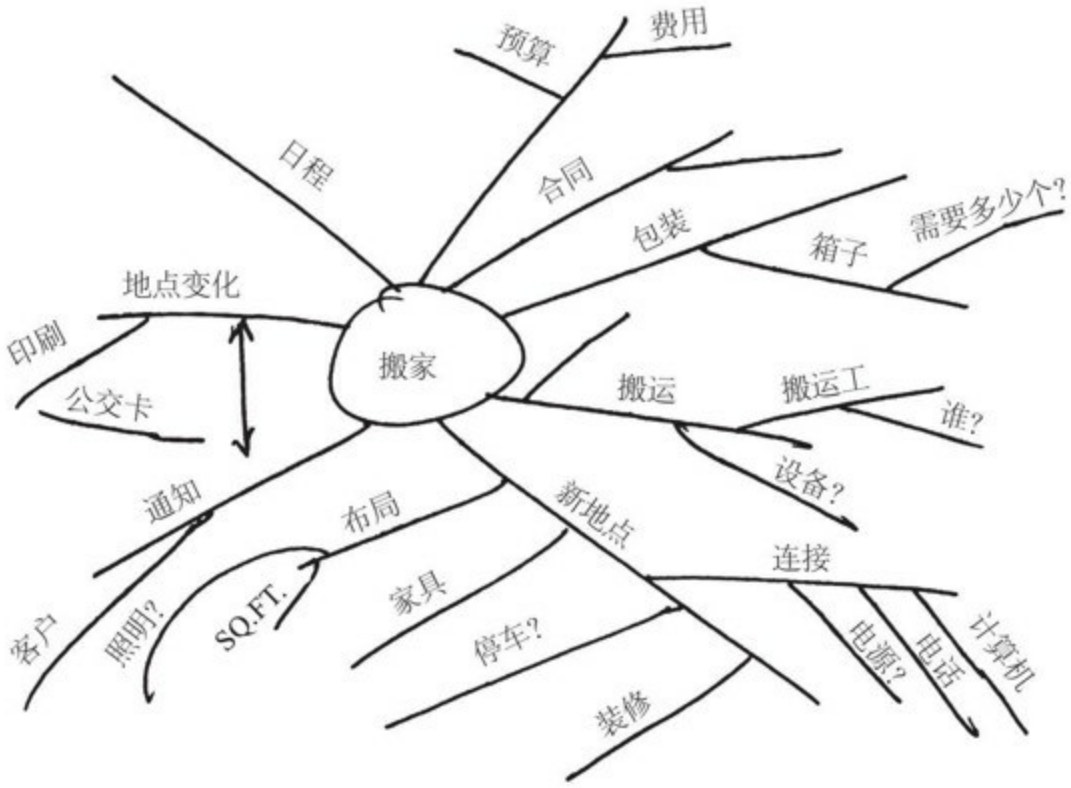
捕捉你的想法

> 你的大脑希望填补存在于现状和目标之间的空白，不过大脑的行动毫无章法可言。

在过去的几十年里，人们运用基于图形的思维技巧，对项目

和主题进行创造性思考。这些技巧包括思维导图法（mind-mapping）、集结法（clustering）、仿制法（patterning）、结网法（webbing）以及鱼骨法（fishboning）。尽管这些方法的创始者都把自己的模式描绘得与众不同，但是对于大多数最终用户而言，他们的基本方式都是大同小异的：允许自己捕捉并表达任何一个念头，稍后再去考虑是否符合需要及如何操作。即使你只有一个想法（通常情况下数量远不止于此），这一做法还是可以显著地提高工作效率——当你的心头涌现那个想法时，就立刻把它记录下来，这至少意味着你不必再去绞尽脑汁地“构思”了。

在这些概念和技巧中，使用最为普遍的就是“思维导图”。它是由英国一位专门从事大脑功能研究的学者东尼·博赞发明的，他把大脑突发奇想的过程归纳为图解形式。运用思维导图法时，应把核心想法放置于中心位置，而由此产生的各种相关的想法和念头则被随意、不拘形式地任意涂写在其周围。比如，如果我决定搬迁办公室，我很可能考虑到要搬动我的电脑、更换名片、所有需要调整的联系方式、购买新的办公家具、办理电话转移、做一次全面的大扫除、物品打包装箱等。如果我用思维导图来表示，大概会是下面的样子：



你可以把这种思维导图记在便利贴上，再贴在白板上，或者输入文字处理程序、勾勒程序或市场上的某种思维导图软件应用程序。

分布式认知

头脑风暴的最大优点在于，它不仅能够捕捉到新颖独特、富于创意的想法，还能够启发你产生更多的好主意。如果你缺乏一个系统来辅助你保存和回顾这些想法，那它们可能很快就烟消云散了。这就如同你的大脑在说："喂，我可以给你提供许多好主意，但前提是你自己有能力对它们加以有效利用。如果你找不到一个安全可靠的地方来存放它们，那我就不会给你提供那么多的主意了。但是，如果你确实想应用这些想法，即使是暂时记录下来以备日后评估，那么，我也会先给你一批想法！好极了！噢！这让我又想起了一个，又想起了另外一个。"

心理学家把类似的过程归纳为“分布式认知”。它把信息从你的大脑中清理出去，转化为客观的、可以经常回顾的形式——建立一个“外脑”。我中学的英语教师虽然不了解这个理论，但是他仍然指出了关键所在。“戴维，”他说，“你今后要读大学，要写文章，所以你现在应把所有的笔记和摘录分别写在不同的小卡片上。然后，当你准备开始组织你的想法时，就把这些卡片摊在地板上，查看所呈现出的自然结构，分析它们的结构，这样你就能找到思路和其中缺少的内容了。”埃德蒙森先生教给我的正是自然计划法的主要部分！

> 没有什么事情比你只拥有一个想法更危险。
>
> ——埃米尔·查特

如果缺少一些客观的系统和工具，那就没人能长时间地把精力集中在某一个主题上，哪怕只坚持几分钟也非常困难。现在，你可以选择一项重要的工作尝试一下，在30秒钟以后，你是否还能聚精会神地考虑这个问题，而不产生其他任何私心杂念？实际上，这是相当困难的，除非你手里拿着纸和笔。它们作为“最原始的认知工具”，能够帮助你集中精神、拓展思路。这样，你就可以使这种精神集中状态持续数个小时了。这也就说明了，为什么当你在电脑上处理某项工作的文档时，会自然地引发一些奇思妙想；当你把头脑中的构思随手记在记事本上，或是涂鸦在一家时髦餐厅的桌布上，甚至仅仅当你在房间里与其他人共同讨论某一主题，手中拿着工具时（一个白板和一支白板笔也行），你也会产生一些奇妙绝伦的好主意。

头脑风暴的关键技巧

有许多技巧都可以用来启动思维，强化打破常规的思考模式。这些基本原则可以归纳为以下3点：

> 只有那些能轻快地运用自己的观念的人，才是自己观念的主宰；只有那些能做自己观念主宰的人，才不被观念所奴役。

——林语堂

- 不判断、不质疑、不评估、不批判
- 追求数量、不求质量
- 把分析组织工作置于次要的地位

不判断、不质疑、不评估、不批判 非自然计划模式很可能在你开动脑筋时抬头作怪，令你过早地评论自己的想法。即使你心里有一丝批判的念头，你也会在搜寻主意的时候对自己百般挑剔和责难。保持头脑风暴不偏离预定的目标，这和扼杀创造性思维两者之间有着微妙的差别。把头脑风暴过程纳入整个计划的大框架之中也同样重要，若只是为了头脑风暴而头脑风暴，那也未免太过于机械了。头脑风暴只是问题解决过程中某一阶段的特定活动，只有认识到这一点，才能合理地面对这一过程。

> 有时，确定可能出现的最坏情形是形成关于成功的好主意的最佳方法。

这并不是让你不要进行批判性的思考，而仅仅是要求你在现阶段能让自己的各种想法都公平地站在同一条起跑线上。如果确实存在问题，就要把“方法的潜在不足”纳入考虑。通常情况下，只有饱受质疑和批判的想法才能成为最佳方法。这能让你了解你现在拥有的各种想法，并最大限度地将其妥善保管起来，以备不时之需。头脑风暴最重要的标准是包容和扩展，而不是束缚和缩减。

追求数量、不求质量 追求数量可以促使你的思维不断延展、扩充。你并不知道什么才算得上是好想法，除非你找到它。有时，你是在过了一段时间之后，才可能意识到这个主意是一个好主意，或者会变成好主意。这就像在一家大商场购物，这里货品琳琅满目、任你挑选，这种感觉实在是太妙了。对于制订工作计划，这种情形也同样适用。你拥

有的想法越多，就能为选择创造更加广阔的空间，你也会更加信赖自己所做出的选择。

把分析组织工作置于次要的地位　在分析、组织整理和评估材料时，应该像打破常规的创造性思维一样，获得最大限度的自由。但是，在整个开动脑筋、集思广益的阶段，这些行为不应该居于主导地位。

开列清单也是一件富于创造力的活动，你可以列出组成项目团队所需要的备选人员、用户对软件的各方面要求，或者商业计划的组成要素等。记住，一定要确保没有遗漏，这样你才能步入下一个阶段，开始选择方案，对工作进行组织整理。

组织整理

如果你在头脑风暴阶段，已经把大脑想到的内容都记录了下来，接下来自然就是对这些内容进行组织整理了。如同我中学英语老师建议的那样，一旦你把头脑中的一切想法清理出来，一目了然地全部摆在你面前，你就能自然而然地发现它们之间存在的联系和结构。这也是大多数人谈论“工作计划”时经常提到的情况。

通常情况下，当你明确了主要和次要因素、先后次序以及事务的轻重程度时，组织整理便不请自来了。哪些事情必须到位之后才能够得到最终的结果？它们必须按照什么样的次序发生？确保工作顺利完成的决定性因素是什么？

> 项目计划可以将项目的目标进一步分解，然后再对这些小目标进行安排。

在这一阶段，你可以充分利用各式各样的工具。它们可以是简单随意地画在信封背面的一些重点符号，也可以是某些重要项目规划软件，如Microsoft Project。当需要对某项工作进行实际、客观的控制时，你需要一个标明

了主要和次要因素的、层次分明的工作大纲，以及/或者一个甘特图（GANTT-type chart）。甘特图能够按时间注明工作的进程，以及一些相对独立的或相关的事件和里程碑，并明确它们与整个计划之间的相互关系。

创造性思维并非到此就结束了，它仅仅是转换成了另一种形式。每当你考虑一个具体细节问题的时候，你的大脑就会跃跃欲试去“填补目标和现实的差距”。举一个例子，在处理某一项工作时，如果你发现了三个关键问题，并且当你把它们一一列举出来的时候，你很可能又会接连不断地挖掘出一个又一个问题。

组织整理的基本要点

组织整理的关键步骤如下：

- 明确事件的重要组成部分
- 整理分类（按照下面一个或多个标准）
- 构成因素
- 先后顺序
- 重要程度
- 足够详细的描述

我从未见到过任何两项工作，仅靠套用完全相同的处理模式和方法，就能让它们取得成功。但是，对于任何工作，我们都可以通过提出一个相同的问题，来激发我们的思考、取得创造性的成果，这个问题就是——“你计划下一步做什么？”

下一步行动

计划工作的最后一步，就是决定如何分配和再分配各种资源，以推动工作的顺利进行。这里要解答的问题是："下一步做什么？"

我们在前一章已经提到了，这种与目标和愿景紧密联系的、实事求是的思维方式，正是用于确定和理清我们工作实质的关键部分。根据我以往的经验，所谓"项目计划"，主要是指开列出一个标明工作目标的清单，并且坚持不懈地管理每一项目标所需采取的下一步行动。这种"地面视野"的处理方法将迫使你"真诚坦率"地面对一切：你是否在认真对待这件事？工作由谁负责？所有问题你都考虑清楚了吗？

如果一项任务是需要付诸行动的（具备操作性的），那么其具体的下一步行动方案就必须予以落实。[2]如果你对某件事情感到一筹莫展，干脆问你自己这样一个问题：对于这件事情，你打算具体做些什么？你的回答可以检验你对这项工作是否已经深思熟虑过了。如果你现在还无法回答，那就表明你自然计划法前期某个阶段的工作没有到位，还有待进一步加强和提高。

基本要点

- 针对当前这项工作进程中的每一个环节，确定下一步行动。
- 如果有必要的话，在计划过程中就确定下一步的行动方案。

抓住关键　对于一项任务，如果在执行每个行动之前，都有与之对应的"下一步行动"计划，而不会莫名其妙地冒出另一个必须先行处理的事件，那么我们就可以认为，这个项目计划是完整充分的。如果一项工作有多个组成部分，我们就应该针对每个部分都进行适当的评估，以确定"有没有什么事情是现在就可以安排人手马上去做的"。比如，作为一个会议的主要负责人，你可能一边协调参会发言人的情况，同时又忙于落实会议的场所。

在一件事情的诸多头绪中，总有某个部分是我们必须率先完成的，事情其他部分的进展都有赖这部分完成的结果。也就是说，你总能找到唯一的“下一步行动”，而这个行动正是其他行动的关键条件。

需要更多的计划吗？ 如果你感到目前的状况还不足以让你规划出下一步行动的话，又该怎么办？当然，这之间还有一个行动步骤，即分析处理。计划过程的下一步是什么？搜罗更多的主意。给安娜·玛丽娅和肖恩发封电子邮件，看看他们有什么好主意？告诉你的秘书，让她与产品部门约定一个计划会议？

不论在什么情况下，都不要忘记明确下一步的行动。养成这一好习惯，才能确保你轻松自如地控制局面。

当下一步行动需要由别人完成时 如果下一步行动不属于你的工作范畴，那么你就必须明确这个行动属于谁的工作范畴（这也就是“等待”清单的主要用途）。如果是以小组的形式来完成某个项目，一般来说是没有必要对大家说明每一个具体任务的负责人的。因为明确了每个人的职责范围之后，大家就能自动找到自己分内的任务了。

这种关于下一步行动方案的前期讨论，会使团队的组织结构更加清晰明确，运作得更好。但是我们平时见到的都是在火烧眉毛的状态下，各种问题和细节才一下子暴露出来。很明显，如果大家在讨论计划的时候更加注重实际情况，那么这就一定会帮助大家注意到以往注意不到的细节和漏洞，并尽早做好相关的准备工作。

你需要计划到什么程度？

你到底需要多翔实的计划？需要详细到什么程度呢？一个简单的回答就是，只要能够让你的大脑摆脱事务的纠缠就足够了。

一般来说，一些事件总是沉重地压在你的心头，是因为你没有恰如

其分地界定这些工作的预期效果、下一步的具体行动，或者是由于你没有把相关的提示信息安置在一个能够随时查阅的可靠系统中。除此之外，你也许并未充分地构思在实施过程中的一些具体细节、观点和解决方案，以至于你无法确信你所描绘出的蓝图。

事实上，许多项目，仅仅需要我们开列出一个清单，概括出预期的效果以及各阶段的行动步骤，就足以解放我们的大脑了。你是否打算更换股票经纪人？只需打一个电话，让朋友们推荐一个就行了。你是否希望在家里装一台新打印机呢？只要上网浏览一下不同的品牌和价格就可以搞定了。我估算了一下，大约80%的工作属于这一类。你只要略微盘算一下，就能知道下一步该做什么，但是如果你不将它写下来的话，它就将一直占用你的大脑，直到工作彻底结束之后，你的大脑才能真正卸下负担。

> 如果某项工作还徘徊在你的大脑中，那就说明你还需要进行更多思考。

另外大约有15%的工作，需要运用一些外在的辅助手段——也许是使用思维导图法，也许是采用某种文字处理软件或PowerPoint来记录一些信息。对于应付一个会议的日程安排、一次外出度假计划，或者为参加商务会议准备一个发言稿来说，这些手段都是绰绰有余的。

关于最后那5%的工作内容，你必须认真权衡，仔细考虑，审慎地实施自然计划法中的某个或某几个步骤。这种计划模式能帮助我们对各项工作加以分解，并推动工作的各个部分向着正确的方向发展。你是否意识到在这类工作中，你需要更加清楚的工作定义、更加明确的行动内容？如果你也有同感，那么采用这种计划模式往往是在工作上获得显著进展的关键。

需要让事务更加清楚吗？

如果你想使自己的工作更加清晰，那么顺着自然计划法的模式“向上”思考是一个好办法。人们大多每天忙忙碌碌（行动），但是总感觉找不到奋斗的方向，所以他们需要通过计划来指导自己的工作（组织整理）。如果计划不够清晰和明确，那么在后续的头脑风暴过程中，你就需要准备更多的现有主意和数据，以应付由不明确的计划带来的多种可能性。如果头脑风暴的过程也是模模糊糊、模棱两可的，那么我们就必须把注意力集中在事情的前景和结果上，让清晰的前景和结果激活大脑的网状过滤组织，这样大脑的思考才会有效。如果前景和结果都还不清楚的话，那你就必须回到第一个问题：你为什么从事现在的工作（目标）？

需要采取更多的行动吗？

如果你所需要做的是落实更多的行动，那你就可以顺着自然计划法的思考模式“向下”走。也许一项任务的目标令人振奋，但是到了实施的时候，却发现实现这一目标困难重重。近些年来，职业经理人的脑海里也许会闪现出提高职业生涯品质这一目标，但是，他们往往并不清楚要取得怎样的结果。所以必须要集中注意力想象你要实现的前景，再问你自己一次：“我要达成的愿景是什么？”

如果你已经明确地回答了这个问题，但事情仍然毫无进展，恐怕你就应该多问自己一些有关“如何”的问题，把注意力放在具体操作细节和想法上（头脑风暴）。我经常遇到这样的客户：他们的工作目的非常明确，如“实施一项新的绩效评估制度”，然而他们却难以开展这项工作。原因在于，他们没能抽出几分钟时间理清实现目标所需采取的行动。

当通过头脑风暴获得大量想法的时候（通常情况下大多数想法是没有价值的），你就需要对众多的想法和主意逐一甄别（组织整理），找出那些影响工作进展的关键步骤。有时会出现这样的情况：我们在会议上反复讨论并得出了很多想法和主意，但当会议结束时，我们却没有明确下一步的具体行动。

如果已经有了一个计划，但是在实践中却收不到应有的成效，那么就需要有人对计划的各个部分再次进行评估，将重点放在“下一步行动是什么，由谁负责”上。有一位经理承担了一项工作：筹备将在几个月后召开的一个重要年会。她向我咨询，如何才能避免再次遭遇去年的那种危机。那一次，直到年会前夕，她所负责小组的全体成员却仍然需要通宵达旦地加班。当她概括出这项工作各个环节的要点时，我问她：“哪些事情是现在就能着手运作的？”我们找出了6件事，又分别确定了具体的下一步行动，现在这些事情已经付诸实施，从而可以及时避免重现去年年会前夕的混乱状况。

在前面的两章中，我概括了一些基本模式，介绍了如何才能够在生活、工作两个最基本的层面付出最小的投入，获取最大的工作效率。这两个基本层面就是：我们要执行的行动和我们正在推进的项目（这些项目催生了行动）。

这些模式有一些基本原则——你必须收集生活中所有悬而未决的问题；然后对这些问题进行预判和处理，并确定下一步行动；接着对这些行动进行组织整理、回顾，最后付诸实施。

> 你并不需要新的技能来提高你的效率、减轻你的压力，只需采取一系列完善的行动。

对于你所承诺完成的所有工作，无论大小，你都可以依赖自然计划模式游刃有余地进行处理。这种模式的合理应用往往能够简化工作程序、提高工作效率、产生丰厚的收益。

这些模式简洁明了、通俗易懂、操作简单，而且效果显著。你不需要掌握新的技能——你早已经知道如何进行记录、明确预期结果、确定下一步行动方案、

> 计划把你卷入到工作中，但是你必须自己想方设法冲出来。
>
> ——威尔·罗杰斯

对事务进行归纳分类、及时地回顾检查，以及凭借直觉做出选择判断。现在，你已经完全有能力聚精会神地设想成功的景象，进行头脑风暴，组织整理你的思想轨迹，一步一步地推动工作向前发展。

然而，仅仅了解这些理论知识，还不足以产生预期的效果。拥有提高工作效率、轻松自如地控制局面的“能力”，也并不意味着你就真的能够提高工作效率、轻松自如地控制局面。如果你同大多数人的情况一样，那么你就需要一个指导——一步一步指引你进行实践和应用，并为你提供一些诀窍和技巧，直到这种全新的模式成为你生活的一部分。

在第二部分，你将获得具体的指导。

---

[1] 如果你最要好的朋友最近取得了成功，而你负责为此举办一个庆祝活动，那么你头脑中可能浮现出各种复杂烦琐的细节问题，而这就在一定程度上印证了“信封背面”式思维的价值。

[2] 当然，你也可能正在进行一些无法付诸实践的工作——比如设计你梦中的豪宅。这些无法确定具体下一步行动的事情，应该归类到“将来/也许”清单中。

gtd

PART2
远离压力，提高效率

第4章
准备工作：确定时间、空间和工具

在第二部分，我对控制工作流程的讨论，将从一个框架式概念和工作流程的有限应用转入全面实施过程，以及一些最佳操作范例。实施这一管理系统，往往能让人前所未有地体验到轻松掌控一切的感觉。然而，这通常需要循序渐进才能稳操胜券。为了达到这一目标，我为你提供了处理事务时应该遵循的逻辑顺序，以便你尽可能轻松地加入我们的行列中来，最大限度地利用这些技巧去管理好你的一切事务。

初次阅读时，本章的许多细节内容可能较难理解或执行。如果你已经决定全面执行这个模型，你至少需要整整两天时间，不间断地利用相关内容指导你的每个行动步骤。一旦你走上了GTD之路，为了更加高效地应用这些方法，你很可能会在某一时刻重温这些信息和建议。

下定决心，全力以赴！

如果你还在犹豫是否应该全力以赴地实施这套方法，那我可以向你保证，人们从这套方法中获得了很多神奇的诀窍。其中任何一个诀窍，都能让你感到无论为此付出多少时间和精力都是值得的。比如，曾经有人打电话告诉我，他参加了我为期两天的研讨会后，最大的收获无非就是两分钟原则。这些技巧是针对我们自身中略显蠢笨、迟钝的那一部分设计的。在很大程度上，我认为那些工作效率最令人叹服的人士，就是成功地把绝妙的技巧运用于生活中的精英。我知道我自己就是如此。我们头脑中聪颖机智的那部分确定了我们需要处理的事情，而自身中略显

蠢笨、迟钝的那一部分则自动地做出相应的反应，以实现预期的结果。我们就是这样哄骗自己去做那些我们应该做的事情。

> 通过行动让自己感觉良好，要比通过让自己感觉良好来实现更好的行动容易得多。
>
> ——O·H·莫尼尔

比如，如果你像我一样是一个准运动健身爱好者，大概你也有一套办法让自己去参加锻炼吧。我的窍门儿是着装——穿上运动服。一旦我穿上运动服，我就会不由自主产生去健身的冲动；否则，我就很有可能去找其他事情来消磨时光。

让我们一起看一个可以真正提高效率的小窍门儿。有时你需要把工作带回家处理，而第二天又必须带回公司，对不对？因此，确保自己第二天早晨不忘记此事便是头等大事了。那么，过去你遇到这种情况时，会在头一天晚上把东西放在哪里呢？是放在门口吗？或放在钥匙旁边？这样一来，你就会把它们一起带走了。你这种做事方法甚至让你获得了更高的学历？你看，你为自己的人生增添了一项多么高明的自我管理技能啊！事实的确如此。前一天晚上，那个聪颖机智的自我早已预料到那个略显迟钝的自我第二天早上会很可能毫无意识，“放在门口的是什么东西？噢，对了，我必须把它带上！”多么典型的一幕！我把这个诀窍称为“把它放在门口”，我们的目的是把它记在心上。

如果你拿出日程表，仔细搜寻今后两周内要处理的事情。很有可能你会发现某项提示,“噢，我要去……”。如果你立刻把这条提示信息记录在某个会促使你采取行动的系统里，你马上就会感觉轻松一些：思路更加清晰，做事更加积极。这并非什么高深的科学知识，仅仅是个有用的诀窍而已。

如果你立即取出一张白纸和你喜爱的书写工具，用3分钟时间认真思考一下最令你忧心忡忡、坐卧不安的事情，你一定会发现“噢，天哪！我必须要考虑一下……”，接下来，把你大脑中闪现出的事情一一

记录在这张白纸上，然后妥善保存起来，以便日后你能随时查阅。这样做，你并不会比10分钟前更聪明，但你却会为工作和生活增添新的价值。

> 高效、创新、富有成效的思维和行动的诀窍，是在正确的时间关注适当的事情。

学习掌握娴熟的工作管理方法，就是学会建立一套系统并付诸实施，直到将这套系统和方法融入你的工作和生活中。当你准备好以后，你要做的就是相信这套系统能把你的事务处理能力提升到一个全新的水平。

如果你真心实意地希望在个人管理方面取得实质性进步，那么，我建议你多关注细节，并全面遵循下文给出的各种建议。你将发现，实施这一管理计划会对你的生活产生积极的推动作用，这是千真万确的。我们将以一种全新高效的方式来完成那些你希望搞定的工作，结果会让你惊叹不已。

预留时间

我建议你安排整段时间来启动这一管理计划，准备一个工作区，包括适宜的空间、家具和工具。工作区安排合理，简单高效，能够大大减少处理事务时的内心抵触情绪，甚至还会吸引你坐下来投入工作，并加快你的工作节奏。对于大多数人来说，理想的做法是安排出两整天的时间。（如果你抽不出两天时间，也不要因此一再推迟你的行动。我建议的任何行动都将使你受益，不论你投入的时间是多还是少，两天并不是必需的，事实上这些方法和技巧会立即让你收到成效。）收集过程将会占用6个小时或者更多的时间，而理清和确定下一步行动的过程，很可能会不知不觉耗去8个小时的时间。当然，收集和处理的工作可以安排不同时间来做，但是一次完成会更容易一些。

> 在目标明确的情况下，不要害怕跨一大步。你跳越峡谷时不能谨小慎微。
>
> ——戴维·L·乔治

对于我来说，和某人一起执行这种方法的理想时间是周末或者节假日。因为在此期间，外界的干扰最少。如果选择在某个工作日进行这项工作，我们就要确保这一天中没有任何预定的会议；我们不能受到任何事情的打扰，除非出现紧急情况；所有的电话都转接到语音信箱，或者先由秘书记录下来，在中间休息时，交给我浏览和处理。我并不建议你用下班后的时间来做这项工作，因为这往往意味着体力严重不支，而且很有可能你要处理一些日常琐事。[1]

我接触过许多管理人员，对于他们来说，连续两个整天中断工作是执行整个计划过程中最为艰难的部分。他们认为必须随时出席各种会议，忙于方方面面的交流接洽。要求他们在工作日对这些无法避免的工作置之不理，是极其困难的。这就是我们一般选择在周末进行这项工作的原因。如果你的办公地点是在一个开放式办公室内，那么在一个普通的工作日中留出充裕的时间并且不被打扰就更加困难了。

> 对于你的工作效率和精神健康来说，专门腾出两天的时间来启动这一管理计划，其价值会翻倍。

这并不是因为这项工作本身有多么神圣不可侵犯，而仅仅是因为人们要耗费大量脑力来收集、决定如此多的未尽事宜，尤其是当它们长期以来一直处于“悬而未决”或“陷入困境”的状态时。任何中断都可能导致这一过程占用的时间成倍增加。如果你能安排一段完全不受打扰的时间，你会感到自己的控制能力空前提高，并体验到一种强烈的成就感，从而激发自身的能量和创造力。以后，你便能利用短暂的工作间隙不断维护这个系统。

准备工作区

你需要准备一个工作区。如果在你的工作场所已经有了一张办公桌和相应的办公空间，这大概就是最佳的位置了。如果你在家中办公，那么显而易见，这将是你的最佳地点。如果你在这两处都有办公空间，你肯定希望在这两个地点建立起统一的、可以交替使用的管理系统，尽管会以其中一个系统为主。如果你觉得自己缺少这样的系统——你确实没有可以称之为工作区的任何核心场所——就必须创建一个。即使你的高科技生活充满变化，且从本质上来说是虚拟的，你仍然需要一个作为行动基地的私人空间。你可以在任何能够真正开展工作、处理事务的场所执行这个方案，但最好从主要场所起步。

工作区的最基本要素，包括一张书桌和一个可以放置工作篮的空间，或许（对大多数人来说）还需要一处容纳核心数字工具的空间。对一些人（如机械修理店的工头、医院新招的护士或你孩子的保姆）来说，拥有这些就足够了。大多数居家工作者不需要借助很大的面积来管理其工作流程，但还是要有一个独立空间，专门用于处理笔记、邮件、家庭及家人的各种项目和活动、财务以及类似的关键事项。通常情况下，这种生活事务方面的材料会杂乱无章地堆放在厨房、走廊、餐桌、书架等地方，被人们熟视无睹。

当然，对大多数专业人士来说，还得准备其他东西，包括电话、充电器、电脑、资料架、文件夹和参考材料架等。有的人还可能需要打印机、白板，或者多媒体会议设备等。某些要求全面的人还希望放置一些器材，以兼顾他们的休闲活动和兴趣爱好。

工作区的实用性是至关重要的。如果你还没有一个专用的工作区域和工作篮，现在就应马上动手安排。这同样适用于学生、家庭主妇和退休人员。每个人都必须建立一个特定的控制中心，以便处理一切事务。

如果要我在几分钟内建立一个应急工作区，我会买一扇简易门，把它架在两个各有两层抽屉的文件柜上（一边一个），上面放三个工作篮，以及纸、笔和记事本。这就是我在家中的基地了（如果我有时间坐下来的话，我还要买一把小凳子）。信不信由你，我见过几位经理的豪华办公室，都没有我建立的工作区那样实用。

> 你必须准备一个专门、私人和独立的工作区——在家里、在工作场所，如果可能的话，甚至在旅途中也要有一个工作区。

即使你是在公司办公，在家里你仍然需要一个工作区

不要吝惜在家里的工作空间。通过实施这项计划，你会发现在家里建立一个和办公室保持一致的管理系统是多么重要！我接触过的很多人都多多少少地受到家里杂乱气氛的干扰，根本无法同他们上班时的工作环境相提并论。而当他们在两个地方建立起相似的工作区后，就立刻感到受益匪浅。如果你同他们的情况类似，就请花上一个周末的时间在家里打造一个工作区，这将使你的组织管理能力显著提升。

移动中的工作区

如果你是经常出差在外的商务人士，或者过着一种不稳定的生活，经常到处奔波，那你还需要在旅途中配备一个高效的微型移动办公区。这通常包括一个公文包、背包或者小书包，文件夹以及便于携带的办公用品。

很多人因为没有随身准备好必要的办公设备，结果无法有效利用起零散时间和旅途中的空闲时间，而将这些时间白白浪费掉。一个良好的工作处理模式，一些得心应手的工具，加之住所和工作地点间相互连接的管理系统，都可以使你旅途中的工作变得富有成效。随着新技术的不

断发展，强大的移动设备和全球移动互联网访问机会唾手可得，我们大多数人管理生活的实际能力也得以提高。但是，在对互联网流量实施管理以确保移动设备得以充分利用方面，还存在着管理混乱这个固有问题。如果缺乏一种良好、适当的收集、理清和组织方法，在问题产生时未能创建适当的应用程序和处理工具，全球移动设备访问互联网这个新领域就无法得到充分利用，或者只会导致注意力分散，徒增压力。

不要共享工作区！

拥有自己的工作区是极其必要的，或者至少拥有一个可以放置工作篮并处理文件和有形材料的场所。我结识了许多已婚夫妇，他们会为家中唯一一张写字台你争我抢。而当他们在家中增加了一个办公区之后，问题迎刃而解。这样做并没有导致想象中的那种“隔阂”，反而减轻了夫妻关系在管理共同生活方面承受的微妙压力。有一对夫妇甚至决定在厨房也额外配备一个迷你工作台，这样，留在家里照顾孩子的妈妈也能同时兼顾到工作。

某些机构对“移动办公”这个概念情有独钟，即要求员工拥有完全独立的移动工作站，可以随时在任何临时性工作空间开展工作。这可以节约必要的办公空间，因为公司的运营实际上可以更加依赖于在“航空母舰”之外从事工作的员工们。不过，这里的前提是相关员工都有一处可以独立掌控的空间。针对这个方案开展的实验已告失败，因为它们对固定的工作区造成了干扰。要想在临时性工作空间应用我们的现有系统，必须实现零障碍。当我们不得不反复创建工作篮、归档系统，不断变换处理信息的方式和地点的时候，我们必然会感到心烦意乱（“该死的便利贴和订书机在哪儿？”）。

假如你的办公系统简洁而紧凑，可以随身携带，你对如何快速处理事务的方法也了如指掌，那你就可以在任何地方开始办

> 你需要应用你现有的系统，而不需要不断重新创建系统。

公。然而，你仍然需要在家里开拓一个“基地“，要有一套得心应手的工具以及宽敞的空间来存放参考资料，而且所有资料的存放都要方便随时取阅。我遇到的大多数人往往至少需要两个抽屉来存放他们的参考资料和项目辅助资料。鉴于存储方面不乏数字扫描仪等技术进步成果，可以想象所有这些辅助资料总有一天会被纳入云盘，能在任何地点根据需要进行检索。你将无须携带有形护照、米兰之旅带回的欧元以及各种纸质临时文件（仍是某些数据处理的最佳形式），但这一切尚待时日。要保存这些参考资料和辅助材料，需要一个或大或小的空间，以方便随时取用。

准备好你需要的工具

如果你下决心全面执行这个工作流程，你首先需要准备一些最基本的用品和工具。你可能会在新旧两种工具的选择上犹豫不决。是继续采用旧工具呢？还是考虑一下全新的工具呢？

请注意，合适的工具不一定非得是价钱昂贵的。通常情况下，当技术含量较低时，那些看起来更适合“管理工作”的工具，事实上可能效率更低。

一些基本的管理工具

我们假设你从零做起，除了拥有一个桌面的工作空间以外，你还需要：

- 资料存放托盘（最少3个）
- 一叠信纸大小的白纸
- 一支钢笔或铅笔

- 便利贴（3英寸×3英寸）
- 回形针
- 活页夹
- 订书机和订书钉
- 透明胶带
- 橡皮筋
- 自动打签机
- 若干文件夹
- 一个日程表
- 废纸篓或循环垃圾箱
- 用于收集、整理数据和制定任务清单的现有工具，包括移动设备、个人电脑以及纸质计划书和笔记本（如果有的话）

资料存放托盘

这些托盘可以分别用来存放新资料和已经处理完毕的事务文件，另外再准备1~2个资料筐存放工作中需要的辅助性资料和你将要“回顾检查”的资料。最好用的资料筐要数那些侧面标注着字母，或者可以叠起来堆放的那一种。在它们的顶部没有那些令你抽取纸张时感到不便的唇状物。

白纸

你可以用白纸开始你的收集工作。信不信由你，在一整张白纸上写下一个想法，会产生令人难以想象的效果。不过，将初步想法分列为独立项目（而不是列入一个乱七八糟的清单）不利于日后审阅和整理。无论如何，手头准备一些白纸或小册子，专门用于捕捉突然萌发的奇思妙想，这一点很重要。

便利贴、回形针、订书机等

有了便利贴、回形针、订书机、胶带和橡皮筋，你可以方便快捷地整理和存放你的文件资料。尽管其适用性正在降低，但到目前为止，我们还不能完全弃用纸张等有形材料（这一点你是否还没注意到！），因此，对它们实施管理的简单工具仍然是不可或缺的。

打签机

令人意外的是，打签机可以在这个过程中发挥重要作用。我

不间断地进行收集、思考、

曾与之合作过的数千名行政人员、专业人士和家庭主妇现在都添置了自动打签机。我保存的档案中记满了他们的评语，如“它竟然如此神奇，简直令人难以置信！”，你可以用打签机给你所有的文件夹、活页夹以及数不胜数的其他资料标注说明。

加工处理和组织管理，这本身已极具挑战性。你必须确保自己拥有恰当的工具，以便尽量简化这些过程。

我喜欢使用的是一种独立工具，或是简便的即插即用型电脑打签机，它可以及时打上独立标签，在使用时可以减少任何归档冲突问题。

文件夹

你需要使用大量的文件夹。如果归档系统需要，你还应该准备大量的Pendaflex式悬挂文件夹。普通的白板纸文件夹最好——各种颜色的分类文件夹用起来比较复杂，而且没有想象中那么好用。参考资料归档系统应该像是一个简易的图书馆。[2]

日程表

你不需要用日程表来收集你的未尽事宜，但是在日常工作中，你还是需要用它来记录一些事情。正如我以前提到过的，日程表不应该当作一个行动清单来使用，它应该记录那些必须在指定日期或时间完成的工作。

目前，大多数职业人士已经在使用工作日程系统了。包括活页计划手册、移动设备，以及企业共享软件应用程序。

日程表经常成为人们安排工作的核心工具。当然，它也是记录“需要在指定时间完成的工作”的重要工具。日程表可以记录各种需要日后提醒的事情或信息，但是它的功用还不止于此：应该将日程表与你的个

人管理系统有机地结合在一起，让它发挥更大的作用。

你也许非常好奇，想了解到底哪种类型的日程表最适合你。在下一章里，我将详细讨论这个问题。目前，你只要坚持使用你原有的日程表就可以了。等到你对整个系统有了一定的认识，就可以逐渐过渡到另一种工具。

废纸篓或者循环垃圾箱

你必须对执行这个流程将要产生的大量垃圾做好心理准备。我培训过的一些管理人员发现，当我们一起办公时，在办公室门外放置一个大垃圾箱大有益处！

你需要计划手册吗？

你是否需要一个计划工具？如果需要，应该选择什么类型的工具？这取决于多种因素。你是不是已经在使用这种工具了呢？你希望所有的活动、日程安排和工作的提示信息以何种形式存在？你会在什么地点回顾这些信息，多长时间一次？我们的大脑绝非一个存储空间，因此需要一些外部装置来管理提示信息，并为自己指引方向。你完全可以采用技术含量非常低的手段，比如把纸质资料存放在文件夹中。也可以使用高科技装备，比如PDA。当然，你还可以将多种工具结合在一起使用。

> 一旦掌握了如何处理你的材料以及你希望组织整理的内容，你要做的就只是创建和管理清单了。

在前面列举出的这些低技术含量的工具，都是用于收集、处理和组织整理工作的。而用白纸和文件盘，就可以开始收集工作。当你处理收集到的资料时，不到两分钟就能处理完的事情都要立刻完成，这期间会用到便利贴、订书机和回形针之类的东西。那些需要花很长时间阅读处理的东西（杂志、文章、纸质报告和文件），则

需要放在一个专用的文件托盘里。很可能还有一些东西需要你整理归档。其余事项（需要维护的项目进度情况、记录在日程表上的事情、行动提示，以及那些需要你跟踪检查的任务）需要整理成某种格式的清单，或者类似的可回顾形式。

这些任务清单可以采用低技术含量形式加以保存，如放置在文件夹中（比如，在“电话”文件夹中，按联系人分别记录需要拨打的电话，或者文件夹中“待付”项下的应付账单）；或者采用中等技术含量工具，在活页记事本或者计划手册上进行安排（如在名为“电话”的页面上列出联系人的姓名）；当然，还可以使用高科技的电子清单（如PDA中“任务”分区中的电话栏，Microsoft Outlook中“任务”栏下的电话分类）。

除了保存可以随身携带的资料（比如联络信息），计划手册的另一个主要功能就是用来管理各种清单。（日程表本身就是一种特别的清单，它的特点是只记录对时间有刚性要求的行动提示信息。）

从20世纪晚期开始，市场上就充斥着各种各样的计划手册，从早期的每日计划手册（Day-Timers）和FranklinCovey活页本，到再度启用的Moleskine简易笔记本，再到现在的任务管理软件应用程序。[3]

> 提升个人工作效率的最佳手段之一，就是拥有你乐于使用的管理工具。

你应该把本书介绍的管理方法纳入你的现有管理系统中，还是应该建立全新的管理系统？我的回答是，哪一种有利于你改变不当的行为习惯，促使你正确地运用这些工具，就应选择哪一种。当然，还必须考虑到效率因素。你是否经常收到大量的电子信息，为此更适合采用电子设备管理？如果你经常与他人会面，是否需要一个书面形式的日程表？当你在路途中有点空间时，提醒你拨打必要电话的最简单方法是什么？当然，美学因素和娱乐性也不容忽视。我曾经利用在餐厅等候晚餐的时间更新了最佳行动计

划，而当时我仅仅是找个借口来使用（把玩一下）我的智能手机罢了。

> 如果资料归档系统失控，它就会阻碍你的工作流程，使你的工作环境再次变得杂乱无章。

尽管如此，但你要牢记，你所使用的管理工具并不会让你在无压的状态下提高工作效率。那是你执行GTD才能得到的结果。你所创建的系统结构对于表达和执行进程至关重要，但它不能替代相关进程。一把利斧不足以成就一个好木匠，但一个好木匠总是想要一把利斧。

当考虑是否应该配备一个管理工具时，什么样才算是合适呢？你一定要记住，真正的目的是管理你的清单。你应该能够在忙碌中轻松地创建清单，并能随时查阅。一旦你掌握了哪些内容应该纳入清单，也掌握了正确的使用方法，采用何种媒介就无关紧要了，你只需关注简洁程度、速度和趣味性即可。

构建一个归档系统的关键要素

一个简单而高效的归档资料管理系统对于整个过程来说是至关重要的。无论是在谁的办公室，在我们开始实施工作流程管理计划之前，首先要对他的资料归档系统进行评估。就像我在第2章提到的，缺少一个高效的资料归档系统，将是提高个人管理系统效率的最大障碍。我辅导过的很多客户，在这方面都有很大的提升空间。这并不是因为内容有多么重要，或者具有多么重大的战略意义，而是因为在不加管理的情况下，这些资料会使物理工作区更加混乱，并极大地扰乱你的心智。如果对随意堆放、不可操作但具有潜在相关性的材料不加处理和整理，就会使你的情绪受到一定程度的干扰。更重要的是，这会在某种程度上阻碍工作流程的推进，往往导致事情回归到毫无头绪的混乱状况。我曾经多次驱车带客户到当地的办公用品店去购买办公用品：一个档案柜、一大摞文件夹、一个打签机，目的就是给他/她在书桌上和办公室里堆积的

大部分东西找个适当归宿。这样一来，工作清晰度和侧重点无疑将发生戏剧性的转变。

> 如果你的资料归档系统在速度、功能和趣味性方面有所欠缺，整个信息收集过程就会令你苦不堪言。

在这里，我们最关心的是一般性的归档系统——这与专用的归档系统截然不同，专用的归档系统用来保存各种有明确分类，并且可以建立索引的资料，比如合同、财务记录、患者病历或其他类似资料。而一般性的归档系统是包罗万象的——各类期刊、笔记便条、传真信件、论文讲稿、文件乃至于门票、钥匙、买家俱乐部会员卡、闪存驱动器等有形物件——基本上涵盖了任何不能纳入专用归档系统的东西（当然，这里也不包含那种可以自成体系的东西，比如大型软件的说明书，或者研讨会资料之类的东西）。

> 为了积累经验，你需要对某些事情或想法进行整理……你必须创建一个文件夹……一旦某些事情或想法令你深受触动，一定不要让它们从你的头脑中溜走，而要将其整理归档，从而得出其潜在的含义，搞清楚这些感觉或想法是愚蠢之见，还是存在发挥建设性作用的可能。
>
> ——C·赖特·米尔斯

如果你倾向于数字技术，你可能认为盛放有形材料的文件夹已不再适用。在未来某个时候，你可能不需要有形护照、出生证明、厨房电器说明书、医疗档案、箱子钥匙，或者出游国的货币。但在这之前，你仍然需要一个相应的物理空间来保存它们。

如果你有一个可靠的秘书或者助理来帮你管理归档系统，那么你就可以在文件上贴个便利贴，在上面写明要如何分类，然后交给他就可以了。但是，一般人都有些个人感兴趣、需要保密或者有用的辅助资料吧，这些东西即使助理不在的时候也应该能够方便地查

看。那么你就需要一个属于你自己的、近在手边的归档系统。

无论参考资料是纸质形式还是数字形式，都经历着同样的变化。事实上，随着我们获得的信息越来越多，在你的电脑或移动设备上开辟出保存临时参考数据的位置是很有必要的。许多人仍用其电子邮箱的收件夹来存放杂乱的一般参考资料（“我要保存这封电子邮件，因为其中包含有我儿子学校的活动计划信息”），但他们不会在电子邮件应用程序中建立一个名为“罗伯特”或“学校计划”的电子文件夹，以便将相关信息拖入文件夹保存，或者将其复制粘贴到某个适当的参考资料存储程序或数据库里。现有软件可以收集此类信息并进行分类（还能实现在多个设备上同步进行），但确实要在某种程度上考虑其组织结构问题，还要考虑以某种针对性行动将这类材料存入适当的位置，以免你的数字化存储环境变得杂乱无章。当我在自己的电脑上新建一个一般参考资料存档系统时，我会用长达三个月的时间来寻找其最佳组织结构，再用三个月时间来实现对它的“巡航控制”。这样我就可以放心使用这个系统，不用再三考虑。

成功归档分类的要点

我强烈建议你使用自己的归档系统（有形的和数字形式的），并且这个系统要放在触手可及的地方。你从工作篮中拿出一个文件（或从电子信箱里打印一份文件），看了之后你觉得它不需要即刻付诸行动，只是具有潜在的价值，然后你就把它分类放入你的归档系统中。将文件扫描后存储在电脑里，或将信息复制后粘贴到电脑里也是同样的道理。你拥有的数字材料或许比纸质参考材料更多（或与之相反），但如果缺少一个相应的精简归档系统，你就很难保存具有潜在价值的信息，或者只能在不适当的位置堆放你的保存信息。整个归档分类过程不应该超过1分钟，如果达不到这个要求，就说明你的归档系统还需要改进。在以易检索格式进行归档时，如果花费的时间超过了一分钟，你就有可能抵触这个过程，最终把需要归档的资料随便堆放了事。这个系统除了要便

捷，还应当让你感到有趣、好用、完整。否则，你会觉得归档这件事是个艰巨的任务，你就不会想去清空你的工作篮，甚至都不想看一眼堆积如山的文件或是电子邮件。但是别泄气：一旦建立起了合适的归档系统并让它运作起来，你就不会再抗拒归档工作，甚至会乐此不疲。

当你把一纸文件——就算是一张潦草的笔记——归档到系统内的时候，那种成就感并不逊于处理了一大摞正式文件。这是因为组织和管理文件需要花费大量精力，人们平时要么不保存，要么胡乱地塞到柜子和抽屉里（想象你是如何保存那些外卖菜单和火车时刻表的）。如果你认为所有此类信息都可以通过网络即时获取，而且你永远不会用到打印的纸质文件，那就确保你没有创建一个不必要的归档系统副本，而且你的选择和使用方法无懈可击。

如果你觉得需要对你的系统采取一些改进措施，以使它更加方便好用，那么就立刻动手吧！我设计的系统对我自己非常合适，很多尝试过的人也有同感，所以我强烈建议你参考下面提到的方法，来改进自己的归档系统。

一般性归档系统应该触手可及　归档工作应该能够在短时间完成，并且操作简单。如果每次存放文件时都不得不站起来，或者你不得不在你的电脑上搜索出几个位置，以便妥善放置你想要保存的某条信息，那你就会渐渐习惯随手把它丢到一边，从而放弃了归档，同时，你也会对处理工作篮里面的资料产生抵触情绪（因为你知道，那里面有一些文件可能需要归档！）。我培训过的许多人都重新设计了办公室的布局。现在他们坐在椅子上，转一圈就可以取到多个归档抽屉里的参考资料，不用再满屋子乱窜了。

按字母排序（或者按照拼音排序）　我为一般参考材料建立了一个而不是多个按照英文字母顺序排列的有形归档系统。一般而言，人们倾向于把文件夹当作一个管理系统来使用，按照工作类型或者不同领域分

类管理。但当你忘记了某一材料的具体分类的时候，它可能出现的地点数目将以几何级数增加。一旦你将所有行动提示都列入“下一步行动”清单，这些资料就真正成了你个人图书馆中的内容，而你就能如愿地收集材料。你只需要解决一个问题：你拥有多大的存储空间，以及进行必要查阅时的便利性如何。一个按照字母顺序排列的简单系统可以根据主题、人、项目或者公司加以细分，这样即使你忘记了放在哪儿，也只面对着三四个可能的选项。在通常情况下，你可以在每个标签下设立一些子主题，比如：“园艺–花盆”和“园艺–想法”，这些都可以排列在字母G的下面。

> 建立一个简单有效、便于访问的一般参考资料归档系统，能让你保存足够多的信息。

数字化时代具有在众多数据中进行搜索的优势，用关键词标注内容的功能更是强化了其检索功能。不过，由于数据存储器方面的选项和存放位置过多，关键词标准功能很容易使其变得复杂和混乱。我认识的很多人都相当忙，他们不会花费时间和精力去使用这些工具，以便将所有材料纳入各自可用的应用程序。所以，尽管电脑赋予我们建造巨型参考资料库的强大力量、灵活性和机会，但在设计属于你本人的简单有效的参考信息组织结构方面，电脑构成的威胁则程度更甚。即便是采用数字化格式，也很有必要以适当方式存储一份城市出行指南——通常按字母格式有效编制索引或数据组。为了找到我喜欢的伦敦餐馆，我动用了我最新的一般参考资料应用程序，搜索“位置”、“伦敦”、“餐馆”——每层抽象概念都按字母排序。

数字导向型人士所面临的最大问题，是信息收集和存储的便利性引发了“只写综合征”：他们的一切行为都是为了收集信息——根本不对信息加以评估和巧妙运用。你必须自觉地采取行动，才能令潜在的庞大数字图书馆发挥作用，而不至于成为随便丢弃、徒有几个按键的数据黑洞。根据我的经验来说，“我不需要整理材料，因为使用搜索功能就足

以找到它们”这种态度并不可取。我们需要回顾的大量已收集信息，应该以有效的组织形式加以呈现。

如果在一个主题或项目下出现过多需要归档的资料，那么就可以考虑给它们分配一个单独的抽屉、柜子或者数字目录。但是，如果这些有形资料还不到半抽屉那么多，我建议将其纳入按字母排序的归档系统中。如果已经进行过数字分组，或许有必要为它们单独列出一个子目录。

能够随时创建空文件夹　我手头上储备了大量空文件夹，处理资料的时候随手可取。当你需要归档的时候，却发现由于没有充裕的文件夹而导致工作停滞不前，恐怕这让人最感沮丧。你要始终确保拥有可随时调用的文件夹。在必要的情况下，应该可以在你的数据存储设备中即时创建一个新的虚拟文件夹。

确保有方便存储的庞大空间　尽量使抽屉中存放的有形资料少于3/4。如果每个抽屉都塞得满满的，你在潜意识里就会排斥新资料的存入，结果就会使得应该归档的资料堆积如山。如果发现抽屉快满了，我就会利用等待电话接通的时间动手清理。无论何时，如果你注意到了数字设备的存储空间，不妨随时进行检查和清理。

我知道，几乎所有的人都曾经使用过塞得满满的抽屉。如果你不希望自己对归档产生抵触情绪，或者仅仅是为了保护你的指甲，你都应该让你的抽屉留出一定的空间，至少可以方便自如地取放资料。对于数字存储设备来说，你应该随时关注电脑硬盘或云盘。你必须不断地进行本能判断，确定自己需要多大空间，以保证相关内容得到有效保存并能随时取用，而不至于因为未加整理的过量信息而形成黑洞。我经常会在等待电话接通的时候清理我的电子邮箱和过时的文件目录。

当抽屉快要塞满的时候，一般人的反应都是：“我得再准备个抽屉保存归档资料了！”或者“我必须弄一个更大的硬盘驱动器！”。似乎情

况非常可怕。但是，如果你觉得这些资料值得保存，那就应该把它保存在你触手可及的地方，对吧？如果这个都不能保证，你为什么还要继续保存它呢？如果我们处于信息时代，而你在保存信息的同时却妨碍了你对信息的使用……这可不明智！

正确的做法是，为了让你的一般性归档系统能够保持充足的空间，你要另外准备一个放置参考资料的地方，主要用来存放那些不常用的资料，比如已经完成的项目记录、处理完毕的客户文书。这些资料虽不常用，但是确实需要你保存起来以供日后需要的时候查询，所以把这些资料放远点吧，将它们存入电脑硬盘或者云盘，至少要在你的视线之外，以免分散你的注意力。

用自动打签机来标注文件夹 无论你的有形参考资料库存数量多么小，你都需要积极地对其加以整理归档。打印标签会彻底改变你文件夹的面貌，以及你和这些文件夹的关系。把带有打印标签的文件夹放在会议桌上会让大家都感到舒服；每个人都能看懂那些标签上的文字；即使把它们放在公文包中或者放在远处，你也能看清标签的内容；当你打开抽屉的时候，呈现在眼前的好像是一个按照字母排序的目录。怎么样，感觉很好吧？这甚至会让你爱上归档。

> 你拥有那些你所命名的东西。但你收集却未命名的东西并不属于你。

到目前为止，科学家还不能解释为什么带有打印标签的文件夹会让工作变得如此高效，但是我知道这确实是事实。买个自己专用的标签打印机吧。为了让整套系统运转流畅，你需要随时动用它，这样你才能随时进行归档工作。不要把它借给别人！如果在你想归档的时候发现打签机不在手边，那你很可能会把资料堆在一边。打签机就和订书机一样是不可或缺的基本工具。

至少一年整理一次归档系统

定期整理你的文件归档系统，可以防止资料变得混乱，也能防止某些资料如石沉大海般被遗漏。给自己一个审视其中内容的机会，也许你会想“没准儿这东西还有用”。几个月后，信息和物品的价值可能都会发生变化，你得决定哪些还值得保留，哪些已经没有价值了。这同样适用于数字和纸质参考信息。就像我说过的，我一般都是在等待电话接通的时候清理我的归档系统（也可能是在那种冗长的电话会议中）。

> 当现实工作十万火急的时候，如果整理某些资料需要花费的时间超过60秒，你就会把它们堆积起来。

我建议所有的机构都设立一个“整理日”，在那一天，所有的员工都穿着休闲服和运动鞋，并把电话静音，然后动手清理他们积存的各种东西。[4]整理日到来，每个人都在轻松的状态下度过这一整天。大垃圾桶、回收品容器和“可撕碎”盒子均可动用，每个人都获准进入全天清理模式——围绕自己的办公室和电脑展开。个人的整理日也是你处理财务票据的绝佳时机，无论是在假期、年底或者每年春季的报税期，这样的一天可以让你把前一年的所有财务票据都整理好。

作为成功因素本身的归档工作

在各种事项的宏大计划中，参考材料和辅助材料的归档工作并非亟待处理，也往往不具有战略意义。因此，如果真的需要处理这些材料，也往往要把相关管理行为定为低优先级。不过问题在于，你的脑海中和物理工作区是否充斥着作用不大，却具有潜在相关性的有用信息。如果不严格建立并维护存储系统的秩序，类似“这是什么？”、“它为何此时出现？”、“我应该怎么处理？”，以及“现在我应该

> 性质或意义不同的物品不论堆放到何处，不断考虑其内容特性都是一项繁重工作，你的大脑会因此变得混沌麻木。

访问哪个地方？”这类潜意识就会困扰你。

参考资料需要在其自身的独立边界（有形的和数字形式的）内进行保存和组织，这样不至于混淆系统内的其他类别，也能用于特定用途并得到有效评估。由于规模可能非常庞大，它们必须便于管理，以便在必要时收集、分析和评估你的需求，并且不能妨碍更具行动性的系统内容。我曾花费大量时间接触这个领域的卓越人士，帮助他们清理并建立起简单实用的参考系统，使他们腾出更多精力关注更重要的事情，这方面的效果通常很可观。

最后一件需要准备的事

你已经专门预留了一个时间段，建立了一个新的工作区，也准备好了各种基本工具，万事俱备！还差什么吗？

如果你已经决定要花费一定的时间来建立自己的工作管理系统，要想获得最佳效果，你还需要做一件事情：处理或推迟在那一个时间段内你需要处理的任何其他事务。

假如你确实需要同某人通一次电话，或者你的秘书必须要请你处理某件事情，或者你有事情想要同你的生活伴侣商量一下，那就马上动手处理吧。要不然就将这些事务推迟，做好记录，待以后恰当的时候提示自己。也就是说，你要为建立新的工作流程体系而集中你的全部注意力，这一点至关重要。

虽然有些学员为了获得我的一对一指导而确定了一个时间段，并且也支付了高昂的费用，但是每次我和他们一起坐下来开始工作的时候，总会受到一些事情的干扰。“噢，对了，我今天必须给用户打个电话”，或者“我必须同我的先生确认一下，看看他是否已经拿到了今天晚上的

入场券”。我想，这可能已经成为整个社会的不良习惯了，而这么多精明干练的人士竟然日复一日地对自己的某些责任和义务视而不见！

那么，你是否已经处理好所有的问题？现在就开始，把你手头所有的未竟之事收集到一起吧！

---

[1] 其实下班后的时间对于某些不适合平时做的事情，反而是比较合适的，比如整理文件、清理抽屉，上网研究一下度假地点，或者清理一下个人发票之类的事情。

[2] 在许多国家，当人们采用我所推荐的基本且必要的参考资料归档系统时，很难找到简易廉价的文件夹。你可能需要临时寻找一些可用的收集工具。

[3] 自《搞定》首版以来，出现了许多基于GTD核心方法建立模型的软件程序。大多数是简易的数字和移动型任务清单管理工具，具备各种升级、连接和图形浏览功能。

[4] 进入清理模式的一个绝好时机是平安夜，或者工作日之后的类似假日。大多数人都处于各种各样的“聚会模式”，所以这是一个打扫房子耍酷的理想机会。

第5章
收集阶段：归拢材料

在第2章里，我已经介绍了一些基本程序，用以收集你的潜在工作内容和重要的新信息。在这一章中，我们将详细讨论如何将你所有的未竟之事（也就是所有的“资料”）归拢到一起，全部放入“工作篮”。这即是通往“心如止水”境界的关键的第一步。只需要比以前的习惯做法多收集一些信息，你就能体验到一种积极、良好的感觉。如果能够坚持百分之百地落实这个信息收集环节，你的生活将会发生戏剧性的变化，同时，这也能让你站在一个全新的高度审视工作和生活。

当我指导客户实践本书这套方法时，收集阶段通常要花费1~6个小时，当然，个别人需要更长时间（曾经有人因为在开始时没有掌握要领而花费了20个小时才完成收集工作）。如果你想捕获工作和生活中的所有未竟之事，那么时间可能要更长一些。这意味着你可能会严密搜索所有的犄角旮旯，包括你的电脑、你的汽车、你的游艇、你的车库和其他房产（如果有的话）。

你尽可以放心，就算只能抽出几个小时的时间，也足够收集到有关未竟之事的大部分信息。对于其余的事情，留给自己一个包含提示信息的便条就足够了。比如在一张纸上写下“清理一下仓库”或者“处理门厅的那个壁橱”。

> 哪怕一网打尽，仍恐漏网之鱼。

其实在现实生活中，你用不着（也不可能）每时每刻都去收集所有资料。实际上，大多数人经常遇到这样的情况：连续一周

都非常忙碌，以至于根本没时间去做收集工作。但是你心中应该有这样一个目标：将你关心的所有事情统统收集起来，然后清空自己的大脑。这就是你的理想目标，你应该时刻向它靠拢。

预备，各就各位!

注意，一定要在你彻底完成所有的收集工作之后，再开始对这些材料进行处理。

1. 了解有多少材料必须处理很有帮助；
2. 它能让你明白何处是“隧道尽头”；
3. 进行理清和组织整理时，你肯定不希望那些“不知所踪”的东西干扰你的情绪。一旦将需要关注的所有东西汇集在一起，你自然能在重点更突出、控制感更强的状态下进行操作。

一次性把所有事情都汇总到一个地方，这听起来有点令人匪夷所思，特别是有很多事情其实并不是“那么重要”。这些事情初次出现的时候都不怎么紧急，好像也不会因为未能对其处置而造成某些不良影响。它可能是你钱包里的陌生名片，每次你看到它的时候都会想“等有时间了，给这个人打个电话”；它也可能是你底层抽屉里放的一个小器件，你都想不起它是从哪儿来的了，或者腾不出手把它装好；它还可能是你办公室里的那台打印机，每次看到它的时候你都觉得该给它挪挪位置。诸如此类的事情会时常扰乱你的心智，就因为你没有决定是去马上处理，还是彻底放弃不管。但是这些事情会让你始终觉得“还有什么事情要办”，它们会控制你，无谓地消耗你的大量精力。

好了，是时候开始了。放好

只有在对未尽事宜做到心中

工作篮、准备一摞做笔记的白纸，咱们……

有数的情况下，你才会觉得释然。

开始！

外在的收集工作

第一步是搜索你周围的环境，检查一下哪些事项还没有做到位，把它们放入工作篮。收集的目标是那些未完成的工作，以及还没有开始的工作。把它们全都收集到工作篮中，以便着手进行下一步处理。

哪些东西不该动

要想知道哪些东西应该收集，最好的方法就是了解哪些东西不应该收集。有四类东西是我们在收集过程中不该动的：

- 日用品
- 参考资料
- 装饰品
- 办公设备

日用品　日用品包括一切你经常使用的、需要保留的物品。文具、名片、邮票、订书钉、便利贴、回形针、圆珠笔笔芯、电池、你随时要填写的表格、橡皮筋，这些物品都属于此类。还有许多人拥有一个存储“个人物品”的抽屉，里面有牙线、面巾纸、薄荷糖之类的东西。

参考资料　参考资料是指那些记载了你所需要的信息的东西，比如软件说明书、外卖菜单、孩子的足球训练时间表、你的内部电话分机表

等等，还包括你的通讯录，以及与工作、计划和项目有关的资料，如词典、百科全书、年鉴、公司档案，等等。你特意收藏的图书和杂志也在此列。

装饰品　装饰品包含家人的照片、工艺品、纪念品、盆栽植物、你的座右铭等。

办公设备　办公设备包含电话、电脑、传真机、打印机、碎纸机、办公家具、钟表、充电器、钢笔、记事本等。

肯定有不少东西属于这四类——基本上不需要你收集的所有工具和装备都在此列。除这些以外的所有东西都应该收集到你的“工作篮”中。要注意，有些东西虽然在这四类之内，但仍然需要处理，别把这些东西遗漏了。

比如，很多人都会在抽屉、书架、公示牌或者电脑文件夹里发现一些参考资料，这些资料要么是过时的，要么就是需要重新归类整理的。这些东西应该收集到“工作篮”里。同理，如果你放置日用品的抽屉早就不堪重负了，那么这些没用的东西显然就是应该收集起来的“未竟之事”。桌上孩子的照片是不是该换了？墙上挂的画你想换掉吗？那些纪念品还有必要保留吗？家具摆放让你满意吗？电脑需要重新安装一下吗？办公室里的盆栽还茂盛吗？换句话说，如果这四类东西里，有什么让你感觉不怎么“到位”，那么尽管把它放到你的“工作篮”里，等候处理吧！

收集过程中可能遇到的问题

在资料收集阶段，你可能会遇到以下一种或者多种情况：

- 收集的内容过多，一个工作篮不够用
- 可能偏离到清理和整理的环节中去

- 可能碰到一些以前收集和整理过的东西
- 可能碰上一些紧急事项

如果某个东西太大，工作篮放不下怎么办？ 如果某个东西放不到工作篮中，那么就把信息写在纸上，作为替代物放到工作篮中。比如说，你办公室的门后有张画需要处理，那你就在纸上记录“门后的画”，然后把这张纸放在工作篮里就可以了。

别忘了在纸条上留下日期，这可是大有好处的。如果你的系统收集了很多这样的纸条，那么了解纸条的创建时间会很有用。另外，随手在笔记上（如给秘书的便利贴、从服务台下载的语音留言、与客户联系的电话记录等）标注时间也是一个好习惯。如果你使用的数字设备具有邮戳功能，在这方面会大有裨益。尽管这些时间信息只有3%能发挥重大作用，但也值得你养成这个简单习惯。

如果收集的资料太多，工作篮放不下怎么办？ 就我的经验来说，所收集的资料显然超出了工作篮容量的人要占到98%。如果你也是这种情况，那就把这些资料堆在工作篮周围好了，或者干脆放在旁边的地板上。不用担心，在后面的处理和组织整理阶段还有机会清空你的工作篮，只要你自己把这些资料和其他物品明确区分开就行。

立刻扔掉 如果你一眼就能分辨出某些物品是无用的垃圾，那么别犹豫，立刻扔掉好了。对于我的一些客户来说，这种情况通常在他们初次清理自己写字台中间的小抽屉时出现！

如果你无法确定某样物品是否值得保留，那么就把它放在工作篮里吧，把这个问题留到处理阶段再考虑。你现在不应该做的事情，就是对每样东西进行判断、甄别、研究。整理需要的心态和收集有很大不同，最好分开进行。如果你把东西都收集起来了，那这类东西就可以随后再进行处理。而且你会发现，在决策阶段进行这类工作会更加容易。收集

的目的就是把需要收集的东西以最快的速度收集起来，以节约时间、“划清界限”。

谨防掉入打扫和整理的误区　许多人在清理办公室（或者家里）的时候，都会不知不觉陷入一种“打扫和整理”的状态。如果这种情况在你身上发生了，嗯，没问题，只要你有足够的时间用来挥霍（至少整整一周的时间）。否则，你要立刻中止这种状况，把打扫的愿望当成一个需要完成的任务，写在纸条上，放入工作篮。比如，你可以写上“清理我的五斗柜”或者“清理办公室里的资料柜”。

> 能力再强，也读不完一阁楼的藏书。
>
> ——安·兰德斯

你现在不该做的事情，就是在收集过程中，忙于进行这些细枝末节的打扫和整理工作。这些意外工作花费的时间通常超乎你的想象，而你现在要做的是尽快完成收集工作，以使你的系统走上正轨。

如何处理那些已列在任务清单和计划手册上的事情？　可能你在此之前已经拥有自己的管理系统了，比如任务清单或者计划手册之类的东西。但是，除非你对这套系统非常熟悉并已成功运行，否则我还是建议你将这些任务清单和计划手册也当成需要处理的东西，放在工作篮里。你的系统应该在各方面都是平等一致的，所以你应该从同样的视角去审视和处理它们。[1]

“这事我可不能再忘了！”　有些人在收集过程中偶然发现一页纸或者一份文件时经常会大叫一声：“我的天！这事儿我怎么忘了！我必须立刻处理一下！”这可能是一份电话留言，提醒你应在两天前回复的一个电话；或者是一个会议备忘录，提醒你几个星期前必须完成的一件事情。你绝不希望把它与其他堆积如山的资料混在一起，以免再次遗漏这个信息。

如果这件事发生在你的身上，你首先必须问一下自己：这些事是否必须在完成系统的启动工作之前解决掉？如果确实如此，那你最好立刻行动起来把它完成，尽快解除这个精神负担。如果还没急到那个份儿上，那就按部就班地行事吧，把它放入工作篮中。不管怎么样，你马上就要处理工作篮中的一切问题了，因此不会出现丢失或者遗漏的情况。

如果此刻无法将此类事情付诸行动，但你确实需要提醒自己这是你的首要任务，那么可以在手边建立一个“紧急事件”篮。虽然这只是个权宜之计，但它确实有效。记住，任何吸引你注意的事务都可能在未来造成忧虑，只要你把这些事物摆在面前，你就控制了忧虑的来源。没错，你应该根据需要随机应变。

从办公桌开始

准备好了？好的。开始往你的工作篮里面放东西吧。通常情况下，你在手边就会发现大量需要放入工作篮的东西。许多人平时就把办公桌当成工作篮来用，如果你是其中之一，那么你周围肯定有不少东西需要收集。从你办公区的一端开始向四周推进，处理你遇到的一切东西吧。典型的物品包括：

- 堆积如山的信件、备忘录、报告、阅读材料
- 便利贴
- 收集到的名片
- 收据
- 会议记录

大多数人开始的时候都有这样的想法：“哦，我知道那堆东西里面都有什么，就那么放着好了。”你一定要克制这种想法。那堆东西正是以前没有处理的东西，所以必须全部放入工作篮。听从建议把堆积如山

的材料纳入这个整理系统的人，无不感到如释重负。

> 人们很容易抗拒和回避自己明知需要纳入考虑的任何问题。

在清理自己的办公桌时，问问自己是否打算更换办公设备。你的移动设备和电话系统好用吗？电脑呢？办公桌呢？如果有这类需要，写个纸条放在你的工作篮中吧。

办公桌的抽屉

下一步轮到办公桌的抽屉了。注意，一次对付一个。抽屉里有哪些东西总是在分散着你的注意力？哪些可以采取行动？哪些是根本不应该放在那里的？无论哪个问题，只要出现了肯定的回答，就应该马上行动起来，把那些可以付诸行动的事务投入工作篮，或者在工作篮里留个纸条。在这里我要提醒你：你是要利用这个机会彻底清理你的抽屉，还是要写个纸条提醒自己以后再完成这个工作，这完全取决于你有多少时间以及抽屉里有多少东西。

柜子、台子的表面

继续清理办公室。搜寻放在书柜、工作台面或者文件柜顶部的那些临时文件。通常，你会发现一摞摞的阅读资料、信件、报告，以及各种杂乱的文件夹和辅助资料。把它们统统收集起来。

也许这里有一些你用过的参考资料，被你随手丢在某处。如果你能够顺手把它们放回原来的文件柜或者书架中，那就应该立即行动。但你在存放这些资料之前，首先需要确认一点：这些资料是不是可能与别的潜在事务有关呢？如果是，则必须放入“工作篮”，留待日后进一步处理。

柜子、台子的内部

现在我们来检查一下柜子里都储备了一些什么物品。这里可能放置着大量的日用品、参考资料以及长年累月的积压品。这里还有不少损坏的东西或者过时的物品吧？我经常会在客户的柜子里发现不少没有意义的纪念品。比如，一位保险公司的总经理最后处理掉的至少三打奖状竟然塞满了一个小垃圾桶，这些都是他多年来积攒的。

再重申一次，如果这些区域迫切需要清扫和整理，那就写张字条并投入工作篮。

考虑一下，那些收藏品和纪念品对你是否还有意义。

地板、墙壁和书架

告示牌上的信息是否需要立刻付诸行动？墙上用大头钉固定的那些资料是不是早已经没用了？有哪些照片、艺术品或者装饰品分散了你的注意力？那些开放式书架的情况又如何？哪些书籍需要稍作浏览或者送给别人？有哪些目录、指南手册、活页夹已经陈旧过时了，或者可能促使你采取行动？地板上是不是到处堆积着一叠叠资料？快把它们转移到工作篮附近，并把记录它们的纸条投入工作篮。

设备、家具和房间设施

你是否希望更换一下办公室的设备、家具，或者改善一下办公室的布局？一切设施是否运转正常？照明设备符合你的要求吗？如果想要改善某种现状，你现在应该知道怎么做了：写张字条，放入工作篮中。

其他地方

这将取决于在实施本计划时，你自己所确定的收集范围的大小，也许你打算在其他保存资料的区域进行类似的收集工作。如果你决心彻底地解放自己的大脑，那么，在所有的区域全面落实这一计划就势在必行了。

> 千万不要让“不怎么重要”的事情吞噬掉你在家时的精力。

我培训过的一些合作者会把我请到家中或者他们的第二工作现场进行指导，他们在家中也实施这个收集过程，这让他们受益匪浅。在家庭生活和第二工作现场中，他们通常会因为“不怎么重要”的小事，而导致自己的精力在不知不觉间被消耗殆尽。

并不是要扔掉你喜欢的东西

人们往往误会我的建议，认为我鼓吹激进的极简主义。相反，如果你不愿意扔掉某件东西，你完全可以继续保留。[2]否则的话，你会注意到一个事实：你现在或许没有什么喜欢或需要的东西。我的建议涉及如何评估和组织整理你周遭环境中所有需要保留的事物，以避免它引起你的无谓关注。显然，我在很多方面都算是一只“仓鼠”（比如喜欢收集数码照片）。问题只在于你有多大的存储空间，并且你要进行适当的区分，不要让所纳入系统的项目和行动遮蔽了你之前保存的内容。你想要保留你大学时代的12箱旧期刊和笔记本？你喜欢在办公室存放各种古怪玩具和艺术品，以便刺激你的创造性思维？没问题，只要你喜欢，可以把它们随便放在任何地方，而且你的管理系统保存了你希望或需要收集、处理的所有内容。

内在的收集工作：清空你的大脑

当你认为已经把周围环境中需要处理的事务全部收集到一起时，你会进而希望搜寻那些仍然存储在你的大脑RAM空间的事项。是什么事还在时刻吸引你的注意力，而你又无法在工作篮中找到它们呢？

这时，一叠简单的白纸开始真正发挥作用了，你要做的就是把这些事情写在白纸上。我的建议是，每张纸上只写一件事情。当然，你也可

以在同一张纸上列出长长的清单，但是，考虑到日后要分别处理每件事情，每张纸上只记录一项工作的效果会更好。当你着手进行处理时，基本要求是每次只专注于一件事。所以，把每个想法记录在相对独立的区域，不管是多么琐碎的想法，能让“专注”变得容易得多。而且你最先捕获的想法几乎不会成为你希望跟进的内容（其预期结果和下一步行动才是）。你很可能不会永远保存这些纸条（除非你决定采用低科技含量的事务管理系统），但是，当你开始进行处理时，分开记录各种事项的方式会让你得心应手。[3]

完成了实际物品的收集工作后，你大概需要20分钟到1个小时的时间把头脑中的内容清晰地记录在白纸上。你会发现这些事情的出现往往带有很强的随意性——琐碎的小事、重大事件、个人私事、工作问题等，它们并没有遵循任何特定的次序。

在这种情况下，你只需注重数量。这时要做到宁滥勿缺，千万别遗漏任何事情。就算记下了几个荒唐的想法，你也可以稍后再做定夺。你冒出来的第一个念头可能是“执行改变全球气候措施”，接着你可能会想到“我要去买一些狗粮”，总之把它们全部记下来。如果在这个过程中，你在工作篮里放入了厚厚一叠纸条，可别大惊小怪。

“引子”清单

为了帮助你清理自己的大脑，尽可能找出所有需要收集的事情，我们列出了“未尽事宜的引子”清单。逐条核查清单中的内容，看一看自己是不是有所遗漏。通常，你只需快速浏览一遍就可以发现潜藏于你大脑某个角落的问题。记住：一旦有所发现，马上在纸上记录下来，投入工作篮。

“未尽事宜的引子”清单

职业方面

已启动未完成项目

需启动项目

“探究……”项目

对他人的承诺

- 老板/合作伙伴
- 同事
- 下属
- 组织内的其他人
- “圈外”人
  - 客户
  - 其他组织
  - 专业人士
  - 供应商

需要进行/获得的交流

- 内部/外部
- 发起或回应：
  - 电话
  - 语音邮件
  - 电子邮件
  - 短信
  - 信件
  - 社交媒体帖子

其他待完成/提交的书面材料

- 报告
- 评估/审查
- 建议书

文章

促销材料

指南/说明书

概要

修改和编辑

状况报告

跟进交流和沟通

需要安排/要求参与的会议

谁需要知道相关决定?

重要的阅读/评论

财务

现金

预算

预期/预测

损益

资产负债表

预报

信用额度

银行

应收账款

应付账款

零用现金

投资人

资产管理

规划/组织

正式规划（目标）

当前项目（下一阶段）

商业计划

营销计划

财务计划

组织措施

近期活动

会议

演示会

讨论会

组织结构

安装新系统/设备

旅行

度假

出差

组织发展

组织结构图

重组

角色

- 职位描述
- 设施
- 新系统
- 领导
- 变革措施
- 继任规划
- 组织文化

营销/推广

- 宣传活动
- 材料
- 公共关系

管理

- 法律
- 保险
- 人事
- 人员配置
- 政策/程序
- 训练

员工

- 雇用/解雇/晋升
- 审查
- 沟通
- 员工发展
- 补偿
- 反馈
- 士气

销售

- 客户
- 前景
- 引导
- 销售流程
- 培训
- 建立关系
- 报告
- 关系跟进
- 客户服务

系统

- 移动设备
- 电话
- 电脑
- 软件
- 数据库
- 电信
- 互联网

- 归档及参考
- 库存清单
- 存储

办公室/场地

- 空间/安排
- 家具
- 设备
- 装饰
- 公用设施
- 用品
- 维护/保洁
- 保安

会议

- 近期会议
- 需安排/按要求
- 需要汇报

专业发展

- 培训/研讨会
- 需要学习的内容
- 需要了解的内容
- 实践/开发技能
- 要阅读/研究的书籍
- 研究
- 正规教育（文凭、学位）
- 职业研究
- 简历
- 绩效目标

职业着装

等候……

- 通知
- 委派任务/项目
- 项目完成的关键
- 问题的答案
- 回复：
  - 电子邮件
  - 信件
  - 建议书
  - 电话
  - 邀请函

申请书

报销

保险索赔

订购物品

维修

票据

他人的决定

个人生活

已启动未完成项目

需启动项目

项目——其他组织

- 服务
- 社区
- 志愿者
- 宗教组织

对他人的承诺

- 伴侣/配偶
- 子女
- 父母
- 家人
- 朋友
- 专业人士
- 应交还物品
- 债务

拟进行/实现的交流

- 电话
- 电子邮件
- 明信片和信件
- 问候卡
- 短信
- 社交媒体帖子

近期活动

- 生日
- 纪念日
- 婚礼
- 毕业典礼
- 招待会
- 郊游
- 假期
- 度假
- 旅行
- 晚餐
- 聚会
- 文化活动
- 体育赛事

管理

- 家庭办公用品
- 设备
- 移动设备
- 音频/视频媒体

- 语音邮件
- 电脑
- 软件
- 互联网
- 档案和记录
- 数据存储/备份

休闲

- 书籍
- 音乐
- 视频
- 旅行
- 拟游览地点
- 拟访问人选
- 网页浏览
- 图片
- 体育器材
- 爱好
- 烹饪
- 票据

财务

- 票据
- 银行
- 投资
- 贷款
- 纳税
- 预算
- 保险
- 抵押
- 记账
- 会计师

宠物

- 健康
- 培训
- 用品

法律

- 遗嘱
- 信托
- 遗产
- 法律事务

家庭项目/活动

- 伴侣/配偶
- 子女
- 父母
- 亲属

家庭事务

- 房地产
- 维修
- 建设
- 改造
- 房东
- 供暖和空调
- 管道
- 公用设施
- 屋顶
- 园林绿化
- 车道
- 车库
- 墙壁
- 地板
- 天花板
- 装饰
- 家具
- 电器
- 灯光和接线
- 厨房用品/设备
- 洗衣房
- 清理、整理、保洁
- 储藏
- 服务提供商

健康

- 医生
- 牙医
- 验光师
- 保健专家
- 检查
- 饮食
- 食物
- 运动
- 个人发展
- 课程
- 研讨会
- 教育
- 训练/辅导
- 职业
- 创意表达

交通

- 摩托车
- 自行车

- 维护
- 维修
- 通勤

服装

- 职业装
- 休闲装
- 正装
- 运动装
- 配饰
- 行李箱
- 缝补
- 定制

杂事

- 购物
- 店铺
- 硬件
- 用品
- 杂货
- 礼品
- 药店
- 银行
- 清洁工
- 维修

社区

- 邻里
- 邻居
- 服务
- 学校
- 公民参与
- 投票

等候

- 产品订单
- 维修
- 报销
- 贷款项目
- 通知
- 回函
- 家人/朋友已完成的项目/任务

收集的成果

如果你的大脑现在空空如也、无牵无挂，你的工作篮恐怕已经满满当当的了。除了纸质资料和各种物品外，工作篮里还收集了语音及电子信箱中的待处理邮件。当然，还应包括那些你已经记录到计划手册中，但还没确定下一步行动的事情。

> 对于任意值得给予某种程度关注的事项，如果你能简单界定其清单界限，就算完成了收集任务。

通常情况下，我建议把语音信息转换成书面形式的记录，并放到工作篮中。或许用过的计划手册也应该一并放入工作篮，因为很可能需要你再次检查和评估手册中的内容。如果你一直在使用某种数字设备，而不是日程表和通讯录，那么我建议你打印出工作和待处理事务清单，也放入工作篮中。至于电子邮件，最好还是由它去吧。这是因为电子邮件的数量巨大，而且它自成一体的迷你系统也是非常高效的。

收集到工作篮中，但不要长期放置在工作篮中

完成了这一步骤，你就为下一步行动做好了准备。你肯定不希望无限期地把资料保存在工作篮中，那样这些事情将会再次潜入你的脑海（因为你自己清楚这些需要处理的事情还没有完成）。事实上，很多人不愿意收集生活中未尽事宜的主要原因，就是因为他们没有掌握正确的处理和组织整理方法，从而进行下一步的工作。

让我们一起进入下一章：“清空工作篮”。

---

[1] 如果你以前执行过某种版本的GTD方法，并已创建了行动和项目清单，只是内容过时和不够活跃，通常情况下最好把它们打印出来，重新放回工作篮作为原始参照，然后重新开始创建。你无须利用其中的过时材料刷新你的新版本系统。

[2] 强迫性囤积症是另一个问题，这超出了这个方法和我的经验范围。

[3] 许多人（甚至那些热衷于高科技的人才）一旦体会到在一张纸上写下单独一个想法的价值，就会让它成为自我管理实践的一部分。使那些具有潜在价值的想法各得其所，这个做法很棒！

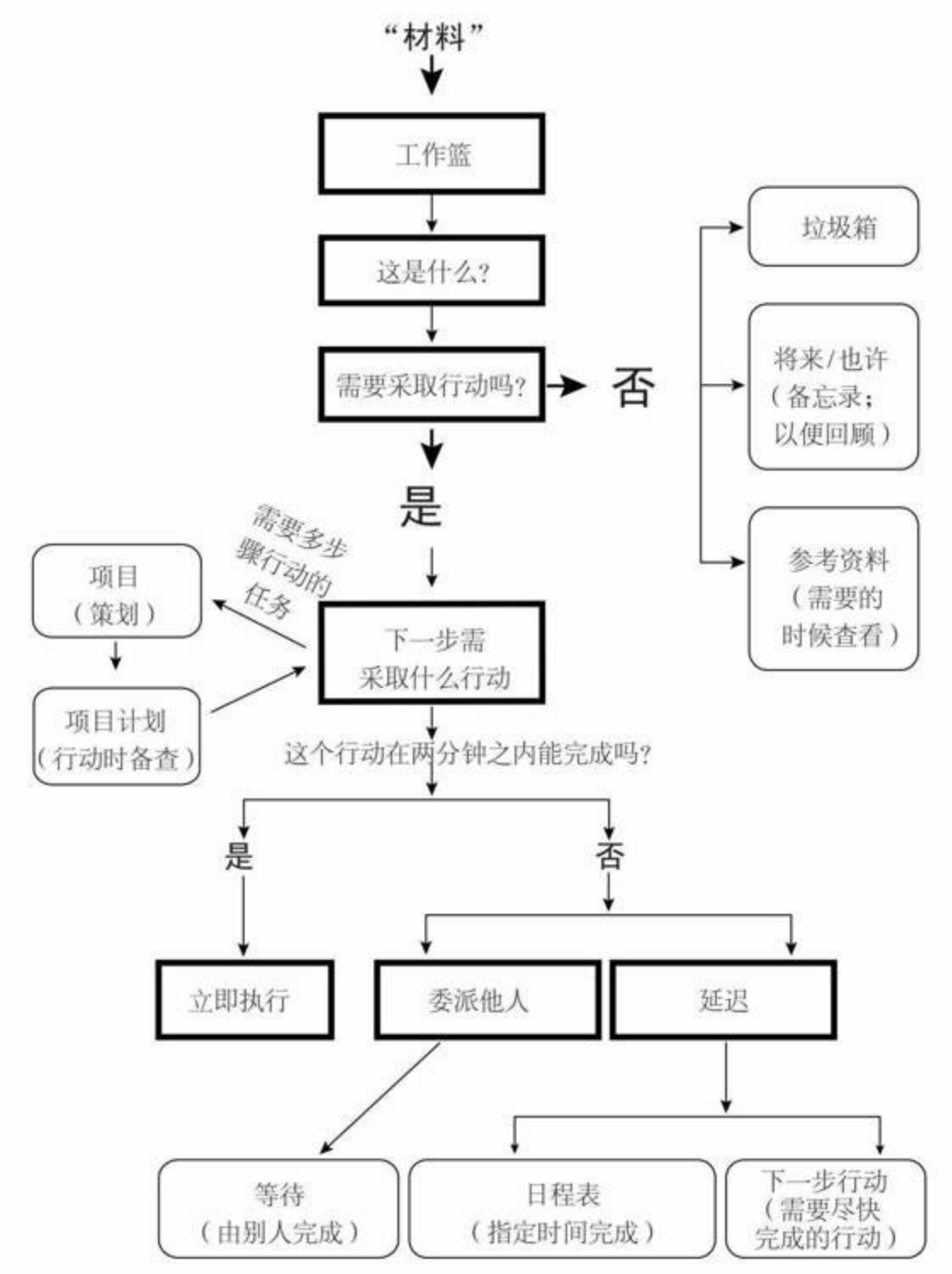
第6章
理清阶段：清空工作篮

假如你已经完成了收集过程，现在你要做的就是彻底清空你的工作篮。所谓清空工作篮，并不意味着完成你所收集到的全部工作。它指的是识别你收集到的每样东西，确定它是什么，它意味着什么，它需要你采取什么样的行动。

如果你希望从总体上了解工作处理流程，你可以参考下述工作处理流程图。中间一列内容（位于直角方框中），就是你在处理和确定下一步行动过程中需要采取的具体步骤。

本章介绍的重点，就是中间这一列的内容，它们将工作篮中的任务转化为具体的下一步行动。你将看到，任何一个悬而未决的问题在经过这几个步骤的处理之后，都能迎刃而解。它会帮助你明确下一步行动。比如，你拿起工作篮中的某样东西时，意识到“我该给安德里娅打个电话，告诉她这件事情。算了，还是等到星期一她在办公室的时候再打吧”，那么你要做的就是将“给安德里娅打个电话”这个行动推迟，并把它记录在你的日程表里。

我建议你在正式处理工作篮内的事务之前，仔细阅读本章及下一章的内容。这样做会让你在实际执行过程中心中有数。当我指导客户进行到这里的时候，经常出现一些困难。这些困难并不是“处理”过程导致的（这个步骤其实比较容易），通常是因为人们不知道如何把处理结果（也就是具体行动）合理地组织整理到它们的系统中去。



工作流程图——理清过程

通常，我培训的许多客户在经过分析处理得到具体的下一步行动

后，都急不可待地将它录入某种移动设备的企业应用程序或者其他存储工具中去（大多是一些电子设备或计算机软件）。其实在这之前，我们还要做一些准备工作。首先（当然是在收集过程之后），确定相关的软件和硬件运作是否正常；然后我们要清除（通常是打印出来，再清除掉）Outlook任务列表中的旧任务，把它们放入工作篮；最后，我们要建立起相关目录，比如“电话”、“外出事宜”、“议事日程”，“用电脑”等等。在我们进行分析处理的时候，就可以同时进行组织整理工作，坐在电脑旁直接把下一步行动输入这套系统中（我们日后的具体行动将直接依赖这套行动提示系统）。

如果现在还不清楚自己想用什么样的行动提示设备，你也不用着急。你完全可以在处理的过程中使用简易的活页笔记本或者你目前使用的任何工具来列出清单。一旦你找到了一套合适的设备，那你随时都可以升级到新系统。

处理阶段的方法指导

学习的最佳途径是实践。但是，在开始之前，我还要强调几个基本原则：

1. 首先处理工作篮中最上面的事务。
2. 一次一事。
3. 永远不要把事务再次放回工作篮。

从最上面的一项开始

即使第二项事务是国家总统写给你的信，而第一项仅仅是一封垃圾邮件，你也必须首先对付这封垃圾邮件！这是一个夸张的例子，但是这

个原则是非常重要的。每一件事情都必须获得均等的处理机会。“处理”这个动词并不仅仅意味着“花费时间”，它还指“判断事情的实质，确定下一步的行动方案，然后进行相应的处理”。无论如何，你必须尽最大可能迅速完成清空工作篮的工作，而且不回避对任何一件事情的处理。

紧急搜索不等于清理

> “处理”并不仅仅意味着“花费时间”。

大多数人首先在工作篮或者电子邮箱里寻找最紧急、最有趣或者最吸引人的事情来做。“紧急搜索”的做法固然很好，而且有时也极为必要（我也经常这么做）。比如，你刚刚从别处开会回来，15分钟后还要参加一个漫长的电话会议，这就需要你进行一番检查，以确保没有“地雷”存在，看看你的客户是不是已经答复了你的电子邮件，是不是对你的提议表示赞同。

然而，这并不是我们所说的处理的正常程序，充其量只是一个应急搜索。当你开始采用加工处理行动模式时，必须养成这样一个习惯：从一端入手，按顺序一次只处理一项内容。一旦你违背这个原则，只去处理你想要解决的事务，并且顺序杂乱，那结果必将导致某些事务被遗漏。而且最终的结果是，你的办公桌和电子邮箱很快又堆满了铺天盖地的事情。许多人都处于应急搜索状态，他们总是深受新内容的干扰，如果他们不持续浏览自己电脑或移动设备上的内容，就会觉得不舒服。如果他们认为每隔一两天就要对新内容进行一次全面处理，他们就意识不到持续查阅的必要性。

“后进先出”还是“先进先出”

> 工作篮是一个处理问题的地点，而不是一个存储容器。

从理论上讲，最好的做法可能是把工作篮底朝天地颠倒一下，然后，从第一件装入工作篮

的材料开始处理。但实际上，只
要你能够在一段不长的时间内，完成从一端到另一端的处理，那么其结果是大同小异的。无论用哪种方法，你都可以在短时间内毫不遗漏地检阅全部内容。然而，这里有个特例，那就是在处理一大堆积压已久的电子邮件时，首先对付最后出现的邮件反而可以提高效率（“后进先出”）。这是因为，虽然关于同一问题的往来邮件有很多封，但主题都只有一个，而且最后一封邮件包含的信息往往最多（或者最接近问题的最后解决方案）。所以处理了这封邮件，就意味着一并处理了前面的邮件，而且如果没能了解整个讨论过程，你肯定不愿意提前回应某些问题。

一次一事

也许你发现自己常常有这样一种倾向：拿起一份资料，当自己还未确定具体的处理措施时，你的注意力又不由自主地转到下面另一桩事情上，大脑也随之开了小差。也许第二个工作对你的吸引力更大，因为你对如何处理它胸有成竹，而你对于手头上的这件事一点也不感兴趣。这种倾向非常危险：由于你把精力转移到下面一件更简单、更重要、更有趣的事情上，所以很可能会把手头的工作扔到一边，让它再次积压在你的办公桌上。

> 通常情况下，你并不会自动思考、处理收集起来的事项。你必须自觉考虑这些问题，就像要求自己参加锻炼或是打扫房子那样。

大多数人还希望能立刻把工作篮中的一切内容统统倒出来，尽快搞定它们。尽管我非常理解大家的迫切愿望，但是，我还是坚持提醒你：强迫自己只处理最上面的一项，其他的内容尽量看都不看。每次只处理一项内容可以迫使你集中全部注意力来做出判断。注意力是确保解决问题的必要条件。这么做的另一个好处是，即使你的处理过程被打断了，也不会出现

一团乱麻的情况（那很容易使你再次陷入失控状态）。

例外：多任务处理

对于“一次一事”这项原则，存在着极少数的例外。有那么一类人，他们在对某件事情做决定之前，需要暂时将注意力转移开1分钟。当我遇到这类人的时候，我让他们每次从工作篮中拿出两三样东西，同时处理。对于他们来说，这会让处理过程变得更加简单和迅速，也使他们更容易确定下一步行动。

但是，请记住，多任务处理是个例外——只有在你掌握了“立刻处理所有问题”的能力，并且不会逃避“那些需要2分钟以上的时间才能做出的决定”（见下文）时，它才有可能奏效。不然的话，你还是老老实实地“一次一事”吧！

永远不再放回工作篮

把东西拿出工作篮，这是一条“单行线”。有点类似于那句谚语“事情只做一次”，尽管这实际上并不是什么好主意。如果你严格按照这句话来做，也就不会存在什么行动清单了，因为当你发现一件事情的时候，你就会在第一时间把它处理好。实际上，如果你每次一意识到某件事情就立即去着手完成，那你的效率会非常低，而且这也是不可能的。其实，这句话的含义是告诉你不要养成坏习惯，即连续不断地从工作篮中取出任务，却不判定它的性质，也不考虑下一步对策，只是把它们丢在一旁。更准确的说法是：“当你将一件事务从工作篮中取出时，就应立刻判定它的实质以及处理方法，且永远不要把它再次放回工作篮。”认知科学家现在已经证明了“认知疲劳”的真实性，即你做出的每个或大或小的决定都会在一定程度上消耗你的脑力。决定对某个电子邮件或任何其他事物“不做决定”，这本身就是一个决定，这会耗费你的精力。

处理过程的关键问题："下一步行动是什么？"

你已经知道了加工处理的要领，也准备开始"一次一事"地处理收集到的事情。你现在要做的就是针对每件事情确定下一步行动。这听起来很容易——也确实如此——但它要求你快速、果断地进行思考。很多时候，需要采取的行动不会那么显而易见，它需要你去发掘，去筛选。

> 就像是一只闯入裸身营地的蚊子，我清楚自己想要做什么，却不知道从何处开始。
>
> ——斯蒂芬·贝恩

比如，你开始处理第一项任务，是否需要与某人通电话？或者填写一份表格？还是上网搜索资料？去商店买些东西？同你的助手谈一谈？给你的老板发一封电子邮件？等等。如果你能找到具体的下一步行动，那么做出决定和选择也就更容易了。但是，如果"确实没有什么可以采取的行动"，又该怎么办呢？

如果不需要付诸行动，你又该怎么办呢？

一般来说，工作篮中总会有些内容不需要（或者不可能）采取行动。这些无法付诸行动的事情，一般可以分为三类（流程图右侧的三个分支）：

- 垃圾
- 待酝酿的事务
- 参考资料

垃圾

如果你一直都是按照我的建议执行的，那么到了这里，你肯定早已

丢掉了不少没用的东西。但是，随着你将大量资料快速收入“工作篮”，这其中难免会包含那些你并不需要的东西。所以，当你清空工作篮的时候，仍然会有许多东西是需要丢入垃圾桶的。

把生活中的各种事情汇集到一起处理的时候，你会对自己的情况有更清醒、更全面的认识，知道哪些事情是必须做的，哪些事情是不必做的。我培训过的一位基金组织负责人发现自己竟然保存了几千封根本就不想回复的电子邮件。他告诉我，是我的这套方法，让他对“应该将哪些事情作为未尽事宜保留起来”有了更加清醒的认识。

你肯定也经常面临这样的问题：对是否需要保存某一资料犹豫不决。对付这种情况，我有两个方法：

- 如果你感到犹豫，扔掉它。
- 如果你感到犹豫，保存它。

没错，这完全由你来决定。我认为两种方法都是可行的。你要做的就是相信自己的直觉，并且（如果要保留的话）考虑好实际的存放空间。大多数人对做这个决定都会感到焦虑不安，这主要是因为他们没有一个完整、条理清晰的系统。如果你可以分清哪些是一般性参考资料，哪些是项目支持资料，哪些是需要采取行动的，而且你的归档系统既简单又有效，那么你肯定可以想保存多少资料就保存多少。既然要归档的这些东西都是不需要采取行动的，那么剩下的就是存放空间和分类管理的问题了。你想要多大规模的参考材料阅览室和工具箱呢？

归档专家们可以在这方面提供更多、更详细的指导。也许，你的会计师也可以提供有关保留记录的时间表，明确告诉你各种类型的文件需要保存的时限。我的建议是，你只要做到能够分辨一件事情是否需要付诸行动就可以了。一旦确定某项事务永远不需要付诸行动，鉴于你的个人喜好以及存储和利用资料的能力，在是否保存某一资料这个问题上，

你就有很大的选择空间。

在数字世界里，人们在做出保存或扔掉某资料的决定时面临着更多机遇和挑战。计算机和云存储空间似乎在持续倍增，由此带来的好消息是，我们将会有更大的空间来存储更多的信息。另一个好消息是，强大的搜索功能也随之不断增强。而坏消息是，尽管搜索功能很强大，但它会同时加剧随意归档现象，导致对诸多事项的规模和性质认识模糊。由于数字存储是在缺乏事先考虑的情况下近乎自动完成的，这就很可能导致持续存入新资料却不加利用的现象。你创建了一个包罗万象的浩瀚图书馆，但是你限制了它发挥作用的能力，而这种能力对你而言是非常重要的。就像我在前一章指出的那样，此时的关键是定期审查和清理过时的信息，并进行有意识的前期过滤，比如可以在处理自己归档的资料时问自己："我这么保存有必要吗，有用吗？能否确保在必要时通过互联网或其他渠道获取？"

酝酿

你的工作篮中可能存在这样一些资料，当看到它们的时候，你会对自己说："目前没有什么可做的，但是，也许今后会有用。"这样的例子有：

> 信息过多会造成不好的结果：你无法在必要时获得适当形式的信息。

- 一封电子邮件，预告了一位客座演讲者参加的一次商务早餐会。你也许很希望去参加，但时间是在两周以后，因此你目前还无法确定届时你会留在此地，还是出差在外。
- 三周后要召开的董事会议的日程安排。你已经接到了邀请，目前你并不需要采取任何行动，只需等到开会的前一天浏览一下日程安排。
- 一款你很喜欢的应用软件的升级通知。你确实需要更新到这

个新版本吗？你不知道，那就把问题暂时放在一边，一周后再去考虑吧。

• 一个想法，也许你希望在明年的销售年度会议上提出来。虽然目前不必行动，但是你希望在需要制订计划时得到提醒。

• 一张写给自己的字条，是关于参加一个水彩画课程的，不过你暂时还顾不上考虑。

在这些情况下，你应该怎么办呢？你面临着两种选择：

• 把它们记入“将来/也许”清单。

• 把它们的提示内容写入日程表或者“备忘录”。

这个酝酿程序的目的在于：让你现在暂时摆脱这些事情的压力，并且让你相信自己的系统能够在指定的时间提醒你完成这些事情。关于这些步骤的细节，我将在下一章（组织整理）进一步介绍。现在，你要做的就是在这些事情上贴个“也许”的标签，或者写上“10月17日提醒”，然后将它们一并归入“待定”类别，等待稍后进行分类处理。[1]

参考资料

> 决心不就某事做出决定很好。你只需一个“决心不做出决定”系统来清空你的大脑。

你会从工作篮中挖掘出许多有待处理的事情，它们并不要求你采取任何行动，但又对某些项目和主题具有潜在的价值，今后还可以提供一些极为有用的信息。较为理想的情况是，你已经建立起了一个文件归档系统（就像我在第4章所描述的那样），来保存你的参考资料和辅助信息。这样，当你浏览工作篮和电子邮箱时，一旦碰到这种你希望保存的资料（及其附件

和网络链接），你就可以立即将它放入你的归档系统了。

你很可能会发现大量的、各种各样需要归档的资料，它们只是堆在桌面上或者塞在抽屉里。这很可能是由于你的归档系统太过正式（也可能根本就没有归档系统）造成的。在这里，我要再次提醒你："少于60秒"、"让你乐于使用"、"就在手边"、"一般性归档"，是让一个归档系统能够全速运转的重要因素。在忙碌的工作和生活中，如果你的归档系统不是那么简单、快捷、有趣，那你肯定很快就不会再用它，而是继续把资料堆积在一起。这只会使你的生活变得更糟、更难以驾驭。

每当你碰到希望保留的资料时，打印一个标签贴在文件夹上，然后放入你分类归档的抽屉中；或者贴上一个便利贴，交给你的助手代你进行归档，或者进行适当的标注和分类。在我最初从事培训时，我允许我的客户建立一个"待归档"文件夹来存放那些需要归档的资料，而现在我已杜绝了这种做法。我发现，如果你不能把一件事情立即放入归档系统，那么你很可能不会再将这件事情归档了。这类事情如果你现在不做，日后也肯定不会去做的。

你想保存为参考材料的新内容，其形成多种多样。如果它只是一封电子邮件，你想保存以备日后检索，我建议将其存入电子邮件应用程序中的存储文件夹——通常位于用户窗口边沿的导航栏。许多人都把这些无法执行的电子邮件留在他们的工作篮中，让那里成了一个混乱的文件柜，导致系统严重堵塞。你可以立即创建一个新的参考文件夹，以新的标题、主题、用户或项目命名，然后立即把电子邮件拖入其中。

对于你想保存的电子邮件文件、附件、文本和图片，你必须开发出属于自己的归档程序。现在，云空间里有非常有效的文件存储应用程序，各种设备也都有可以用来记录和协调项目。这种可行性技术的影响力、多样性和快速演变，使得有关任何一种万能型最佳做法的建议都丧失了意义。因此，我们每个人都必须实验、定制、修正我们的数字图书馆，以便其发挥最佳效果。保持有效性的关键，就是定期回顾我们的数

据及其组织形式，保持其即时性和适用性。

再次强调，关键驱动因素应该是：我是否仍在关注我的参考内容或者参考系统？如果你仍在关注，就创建一个项目，并明确“下一步行动”来解决它，把这个重要领域置于你的“巡航控制”之下。

如果需要采取行动……那么具体行动是什么？

这可能是搞定体系中最基础的一步。如果“工作篮”中的哪样东西需要你付诸行动，你就需要明确下一步具体行动是什么。在这里重申，所谓的“下一步行动”，是能够推进事务完成的、具体的、可实施的行动。

确定“下一步行动”的过程，说难也难，说容易也容易。

确定“下一步行动”其实是非常容易的，但它经常让一些初学者感到为难。即使对于一个非常简单的任务，当你试图找到“下一步行动”的时候，常常会发现你还需要进一步观察形势、考虑详细的行动步骤。不完成这些你就没法决定“下一步行动”。

下面是一些大家经常遇到的、需要我们处理的事情，也许它们就在你的工作篮中：

- 清扫车库
- 报税
- 打算参加的会议
- 鲍比的生日
- 新闻稿

> 简单明了、有始有终的行动，往往能消除无尽复杂的事情给我带来的困扰。神圣的简单性。
>
> ——罗伯特·富尔格姆

- 工作情况回顾
- 管理方式的改变

尽管这些事情看起来都是独立、清晰的任务（或者目标），但是当你要确定它的“下一步行动”时，还是要耗费一些心力的。

·清扫车库

……是的，我只需要走进车库，动手收拾一下。不，慢着，车库里还有一台冰箱，我必须先把它处理掉。我应该问一下约翰，看他要不要。我应该……

·为冰箱的事给约翰打一个电话

关于……

·报税

……但是我现在还不能开始，我必须等拿回上一次的投资收益文件之后才行。在这之前我什么也不能做，因此……

·等待从Acme信用基金取回文件

至于……

·打算参加的会议

……我必须搞清楚，桑德拉是否会为我们准备一个宣传资料

袋。我想我需要……

·给桑德拉发电子邮件，询问有关会议宣传资料袋的事

依此类推！这些行动——“给约翰打电话”、“等待文件”、“给桑德拉发电子邮件”——就是所谓的“下一步行动”，就是你在处理工作篮中的可执行任务时需要确定的行动。

下一步行动必须是可执行的具体行动

记住，下一步行动必须是可执行的具体行动。许多人在决定“开会”时，就以为自己找到了“下一步行动”。然而，那并不是真正的“下一步行动”，因为它缺乏对具体措施的明确描述。你要如何召集参会人员？嗯，也许你只需要打一个电话或者发一封电子邮件，但是要打给（发给）谁？马上决定吧！如果你现在不做决定，将来迟早还是要做决定的。而且，一旦你决定了下一步行动，也就结束了对这个问题的思考。如果你现在不立即决定下一步行动，那么每次你想到这个问题的时候，都会感到一定的心理压力（好像有什么事还没确定？）。这可能会最终导致你对这个问题视而不见，并进一步导致拖延。

> 在采取下一步具体行动并妥善参与之前，仍需对问题进行反复思考直到了然于心。

当你拿起电话或者坐在电脑前，你应该已经结束了所有的思考过程，并有了几份对应不同情境的工作清单。这样一来，你就可以全身心地运用手中的工具，在你所处的场所，更加轻松地完成工作。

如果你对自己说：“噢，我的下一步行动就是‘决定这件事应该如何处理’”，那又该怎么办？要知道“决定”并不是一个真正的“行动”，因为真正的“行动”需要耗费时间去执行，而“决定”并非如此。总会有一些具体的行动能让你的决策变得更加容易。99%的情况下，在你做出决定之

前，你要做的就是获取更多的信息。这些信息可以从外部获取（“给苏珊打一个电话，看看她对这个提议的看法”），或者通过自己的思考获得（“模拟一些重组的想法”）。不管怎么说，你总能找到一个具体的“下一步行动”，来推动事态的发展。

一旦你确定了下一步行动

一旦你确定了下一步行动，这时，你就面临着三种选择：

> 找出那些能够帮助你做出“决定”的具体行动。

- 立刻执行（如果两分钟内可以完成）。
- 委派他人（如果你自己不是完成任务的最佳人选）。
- 推迟执行，把任务放在你的组织系统中，在日后有时间的时候再完成。

立刻执行

如果某个“下一步行动”的用时不会超过两分钟，那么不要犹豫，立刻动手完成它。如果有一封电子邮件只需要你花30秒钟看一下（再向发送者回复“同意”或者“不同意”即可），那么就立刻完成它。如果某个你可能会感兴趣的目录，需要你花上一两分钟看一下（然后再根据需要处理这个目录，无用的丢入垃圾桶，有用的放入归档系统），那就立刻阅读吧。如果某个“下一步行动”是给某人的语音信箱留言，那就立刻拿起电话吧。

即使你面对的并不是什么重要任务，如果你能在两分钟之内完成，那你就应该立即将其完成。这个“两分钟原则”的原理是：对于任何任务，保留、跟踪、最后完成它所花费的时间，要比立刻完成它花费的时

间更长——换句话说，这是一条提高效率的捷径。如果一件事情根本不值得你去完成，那么就把它丢入垃圾桶；但只要这件事情是你早晚要做的，那就需要考虑到“效率”这个因素。

许多人发现，遵守“两分钟原则”并养成习惯之后，他们的工作效率有了大幅度的提高。一位软件公司副总经理告诉我，这个原则让他每天多出了1小时的自由时间！他每天要在工作时间处理300封电子邮件，还要完成大量的企业日常事务。这些电子邮件几乎都是他的下属发来的，大部分是向他汇报工作，需要他对某些事情做出批示。但是因为这些邮件并不是他每天工作的重点，所以他任由它们堆积在收件箱中，等待“稍后处理”。当堆积下来的邮件达到几千封之多的时候，他就不得不花费整个周末的时间来处理完这些邮件，这样才能赶上工作的进度。如果他是个二十六七岁的小伙子，这也许不是什么问题，但是他已经三十好几了，并且有了自己的孩子，周末加班几乎是不可能的了。在我辅导他的时候，我和他一起处理了收件箱中的800多封邮件，结果发现其中大部分是可以直接删除的，个别邮件需要作为参考资料归档，剩下的大部分可以在两分钟之内简短回复一下。一年之后我和他取得了联系，两分钟原则对他依旧管用！他邮箱中堆积的邮件再也没有塞满整个屏幕。他说，这个简单的“两分钟原则”大大缩短了他的任务响应时间，让他的工作方式和态度大大改观。他的同事都说他是由“特富龙”那样的高性能材料制成的。

两分钟原则魔力无限。

上面这个例子似乎有点夸张，但它的确向我们揭示了这些简单的处理原则是多么的重要，特别是当你接受的任务越来越多、速度也越来越快的时候。

事实上，两分钟只是一个指导原则。如果你在处理时拥有较充裕的时间，那你就完全可以把这个时间限制延长到5分钟或者10分钟。如果你打算只用一个下午的时间去迅速清空“工作篮”中收集的资料，那你也

可以把时段缩减至1分钟，甚至30秒，这样就能加快每件事务的处理速度。

> 你会惊奇地发现，竟然存在如此之多的两分钟行动，甚至对你来说最重要的工作也是如此。

随着你逐渐熟悉处理过程，给自己计时不失为一个好主意。大多数人其实都不清楚两分钟到底有多长，而且他们通常对完成手头工作需要花费的时间估计不足。比如，你的行动是要给某人留个口信，如果你的电话是他本人接听而没被转入语音信箱，那这通电话花费的时间很可能会超过两分钟。

对于这些两分钟内就能完成的任务，你就无需花费精力去跟踪它们了。就算你在完成了一个行动之后，没有达成任务目标，你也会更清楚接下来的“下一步行动”，而且，对于这个“下一步行动”，你还需要继续采用相同的标准来判断其执行方式。比如说你想要更换打印机墨盒，换墨盒肯定用不了两分钟，所以你决定立即执行，但是你发现所有墨盒都用光了，这时你的下一步行动就变成“上网订购墨盒”，对于这个任务，你可以继续决定是“立即执行”、“委派他人”还是“延迟执行”。

> 只有行动才能掌握世界，而不是思考。手比眼更重要……手是思想的利刃。
>
> ——J·布朗劳斯基

尝试一下在整个处理过程中坚持两分钟原则吧。许多人惊奇地发现，居然有如此之多的事情可以在两分钟内解决掉，而且，这其中还包括他们手头上一些最重要的工作。他们也很乐意用这种方法来处理那些比较小的未尽事宜，这些事情一直在困扰着他们。

对许多人来说，“两分钟原则”已经成为控制无数电子邮件的救星。在电子邮件数量较多的情况下，你很可能需要在2分钟之内回复和处理至少30%的可执行电子邮件（假设你的输入技巧足够好）。如果你正在处理电子邮件，遵循这个建议能显著提高自身的响应速度和工作效率。

当我帮助某人清理电子邮箱中堆积的邮件时，总会在多条战线上同时采取数十项快速行动，将有效的储备信息分离出来。

尽管如此，你不应该沦为每天都要执行两分钟行动的奴隶。这个原则应该主要用于对新内容进行处理。例如，处理你的工作篮时，与你的同事或家人互动时，或者在走廊简单应付某些寒暄时。不过，如果你没有在问题出现时加以处理，而是留待处理，你将不得不花费时间和精力去收集、整理和跟踪这些事务，以免它干扰你的思维。

委派他人

如果下一步行动花费的时间会超过两分钟，你可以问问自己："我是不是最适合处理这件事情的人呢？"如果答案是否定的，就把它转给适当的人选好了。当然，要采用一种"恰当的方式"。

委派工作并非总是上级对下级的。你可以决定"这件事必须交给客户服务部进行处理"，或者"这个必须让我的领导过目"，或者"我需要征求一下合伙人的意见"。

所谓"恰当的方式"可能是下面的某一种：

- 给对方发一封电子邮件。
- 写一张字条，然后交给某人。
- 给对方发条短信或语音留言。
- 在工作日程中添加这一条，以便下次与此人见面时进行探讨。
- 直接与他对话，当面或者打电话、发短信或即时信息都行。

尽管以上这些方式都可以奏效，但我还是建议大家按照列出的顺

序，自上而下地选择（有一些例外情形）。电子邮件通常是最便于纳入个人管理系统的方式；它还会留下电子记录；对于接收任务的人来说，处理起来也比较方便。字条是第二位的，因为它也可以立即纳入管理系统，接收者也会将这个字条作为一个提示信息来提醒自己完成任务。如果你打算让别人帮你传递某些信息，写个字条就是最好的选择；像电子邮件一样，接收者可以很方便地把字条上面的任务纳入自己的工作安排中。语音留言和短信非常方便，许多职业人士都喜欢这种方式，但它的缺陷是，无论对发送者还是接收者来说，查询起来都比较麻烦，而且语音信息在传递过程中可能会有一定程度的失真，而短信的含糊表达也是臭名远扬。接下来就是把需要沟通的内容列入日程表或者放进文件夹中，以备召开例行会议时再与某人当面磋商。对于过于敏感或者过于复杂的信息，这种方式是必需的。但是这种信息沟通方式必须等到下次会面的时候才能进行，它的时效性不好。最后一种方式就是放下你手头的工作（同时也意味着你要打断对方的工作），立即与对方谈论这个问题。这种方式的时效性不容置疑，但是这会影响互动双方的正常工作，并且不能留下任何书面记录。

跟踪委派他人处理的工作　如果你已经把某项工作转交给他人处理，同时，你又非常关心其进展，这时你就需要进行跟踪。在下一章中，你将看到，这类任务有一个特别的分类，即“等待”。

在你完整地建立了自己的任务管理系统之后，你会发现这类委派给他人的任务，形成了一个“等待”清单，这个清单可能是在记事本上，或者一个文件夹里，或者你的PDA中。现在，如果你还没有一个完善的系统，那就写张字条“等待：鲍勃的回复”，然后把它放在“悬而未决”篮中，或者某个单独的工作篮中。

如果球已经落到别人的脚下了，该怎么办呢？　在前面举的那个报税的例子中，你还需要等待一些文件，然后才可以开始报税工作，这意味着，你的下一步行动目前正是别人职责范围内的工作。在这种情况

下，你也需要跟踪事情的进展。因此，在那张写着“报税”的A4纸上写下“等待从Acme信用基金取回报税文件”，然后放入“悬而未决”篮中。

注意：在每份委派给他人处理的任务上标明具体的日期，这一点非常重要。在你的所有资料当中，这类委派任务是最需要标注日期的。尽管你自己也不希望必须查找这个信息（“但是我早在3月12日就给你打电话预约了啊！”），但是养成这个习惯肯定会让你受益终身。

推迟执行　你确定的下一步行动，大部分还要由你亲自实施，而且耗时往往超过2分钟。比如，你需要给客户打一个电话；你需要花点时间来构思并起草一封电子邮件，然后发给你的团队成员；你需要在体育用品店为你的兄弟买一件礼物；你需要从网上下载一个软件进行试用；你需要和你的生活伴侣商量你想让女儿就读的学校。以上统统属于这个范畴。

你必须以某种方式记录下这些行动，并将其纳入适当类别，以备需要时查阅。现在，在你处理过的资料上贴张写有具体行动的便利贴，然后放入“悬而未决”篮中，等待进一步的处理。

剩下的“悬而未决”的事宜

如果遵循本章中的方法，你会扔掉一大堆垃圾，归档一大摞资料，执行大量的“两分钟行动”，并把相当数量的事务转交他人处理。到最后，你手头留下的就是一堆需要你进一步执行的行动——需要尽快执行、要在以后执行或者需要在指定日期执行，以及那些委派给别人需要你跟踪的任务。“悬而未决”中的事务是由“委派他人”和“推迟执行”的行动组成的。这些任务还需要进一步组织分类，以更好地纳入你的个人管理系统，下一章将详细讲解这个过程。

明确你手中的项目

当你处理完“工作篮”中的所有材料时，你还需要进行最后一步工作，就是开阔视野，将你的注意力从每一个独立行动的具体细节提升到更宏观的方面，即你的项目。

在此，我要重申“项目”的定义，它是指你所承诺的、需要完成多步行动才能达到的目标。如果你回顾一下自己以前列出的行动清单——“给弗兰克打电话，谈一谈汽车报警器的事情”；“给伯纳发一封电子邮件，交流一下会议资料的准备工作”——毫无疑问，你会发现其中许多事情，并不是可以一次性完成的。在你给弗兰克打电话讨论“汽车报警器”之后，你还要处理“报警器”的其他事情；你给伯纳发出电子邮件之后，还需要考虑会议其他方面的问题。

我希望你能像我一样，认识到定义项目的意义：如果你决定执行的“下一步行动”无法达成你的预期目标，你就需要以某种方式来提醒自己，直到你最终实现它。所以，你需要列出一个项目清单，它可以包含各种目标，从“举行一个生日聚会”，到“缩减一条生产线的流程”，再到“确定赔偿计划”。列出项目清单的目的并不是要划分不同任务的优先次序，它只是为了确保你不会忘记这些任务。

> 现在，恐怕你已经有了30~100个项目。

无论你是在刚刚开始处理工作的阶段就动手拟定了“项目”清单，还是当你已经确定了行动清单之后才着手起草，这都没有关系。其实，你只需找个时间完成这个清单，并妥善保存它就可以了。因为这个项目清单是你进行工作回顾的重要内容，它能让你明白自己身在何处，要去向何方，并让你保持一种掌控每周生活的感觉。

现在，各方面的准备工作已经就绪，可以开始进行组织整理了。

[1] 针对这种情况，额外准备一个工作篮是十分理想的做法。在加工处理的初期，可以利用它来收集资料以备日后的管理。然后，你可以用它保存工作过程中的一些资料和下一步行动的提示信息。

第7章
组织整理：建立好清单

一个完整的、没有漏洞的组织整理系统，可以赋予你无穷无尽的力量，因为它可以让大脑彻底摆脱那些低层次的思维，把精力投入到更重要的事情中，并且不会留下任何未经处理的事务来分散你的精力。但是，你的组织整理系统一定要比你自己的大脑更可靠，这样你才能信任它、依赖它，这也是实现上述目标的基本前提。

> 拥有完善的组织整理系统，你才有精力去放眼更宏观的问题，大脑在记忆或提醒方面的持续压力才能得以释放。

组织整理意味着让某个事项所处的位置与其意义相匹配。如果你决定把某事项保存为参考材料，把它存放在必要的位置，这就是组织整理。如果你认为需要提醒自己打一个很重要的电话，只要你把提示内容存放在适当的位置，你就是在进行组织整理。这听起来简单，但它回避了一个非常重要的问题：某个事项对你来说有何意义？在前一章里已经阐明的事实是，人们试图组织整理的很多事项都不够明确。而且即使这些事项足够明确，也有可能存在较细微的区别，从而对你的创造力和控制力提出了更高要求。我将在本章阐述这方面的一些问题，我会带你体验处理工作篮时的一些必要组织整理步骤和组织工具。开始处理新事务时，你要创建清单，将你希望组织整理的事项分类，并始终牢记将附加项目纳入其中。换句话说，你的组织整理系统绝不可能立刻凭空建立起来。它会随着你处理材料的过程而变化，并测试是否已将各事项存放在了最佳利用位置。随着你对材料进行处理，组织整理系统应该也确实会随之变化。就各事项对你的意义来说，它们的本

质区别永远不变，但一年之后，这些事项的最佳管理结构会不同于你今天构想的处理结构。

工作流程图的外环内容（圆角方框）显示出的是处理材料后可能遇到的所有情况。这些内容指明了在你判定事务的本质以及下一步行动后这些材料的去向。

> 我必须建立一个系统，否则我就会被别人的系统奴役。
>
> ——威廉·布莱克

基本分类

从组织整理和操作的角度来看，需要跟踪和管理的事情可以分为7大类（就是除去“垃圾箱”以外的7个外围图标中的内容）：

- “项目”清单
- 项目的辅助资料
- 记录在日程表中的行动和信息
- “下一步行动”清单（一个或多个）
- “等待”清单
- 参考资料
- “将来/也许”清单

界线的重要性

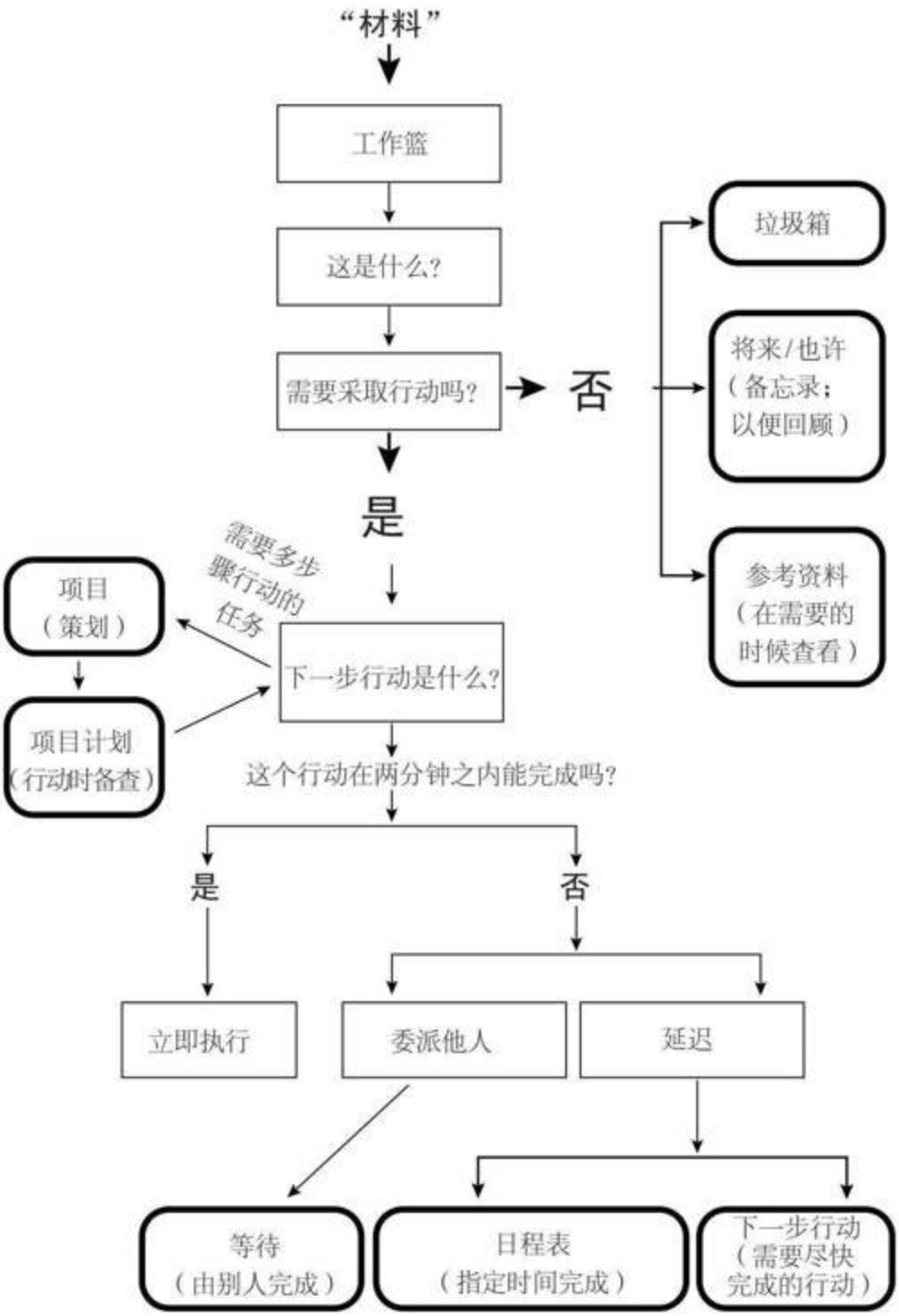
保持不同类别事项彼此之间界线分明，这一点至关重要。每一种类别都代表着我们与自己达成的一类协议，以便在某个特定时间以特定方式提醒我们，如果它们彼此混淆、没有界线，那么整个组织整理工作也

就丧失了意义。

因此，对组织整理而言，首先要捕捉并理清你和未尽事宜之间的具体关系。大多数人试图只靠“组织整理”加强化对自己所处环境的掌控，结果只能重新调整仍不明朗的未尽事宜清单。不过，只要你遵从我此前建议的流程，你就会得出明确的跟进内容，并能掌握对其进行分类和信息描述的实用方法。

> 必须对这些事务类型分门别类地加以保存，无论是在视觉上、具体形式上，还是心理上。

如果你忽视了这个分类流程，将不同种类的事项列入同一个清单，你往往会对这些事项无动于衷。比方说，把参考资料混入那些你想要阅读的资料中，你就会对这些需要阅读的资料失去兴趣；如果你把应该列在日程表中的工作（因为这些事情必须在指定日期完成）写在“下一步行动”清单中，你就会不再依赖日程表，转而频繁地查看行动清单，以免漏掉这个工作；如果有一项工作你暂时还不想实施，那么它就必须归入“将来/也许”清单，这样你才能在浏览“项目”清单的时候，全身心地考虑具体的行动计划；如果你把交给他人办理的事情放在你的某个“下一步行动”清单中，那么你在执行这个清单的时候，自然会因为这个事情引发的无意义思考而造成无谓的停顿。



工作流程图——组织整理

你需要的仅仅是清单和文件夹

一旦你认清需要跟踪的内容（在前一章“理清阶段”中已经论述过了），你真正需要的就只有清单，以及足以保存提示信息、参考资料和辅助信息的工具，即文件夹了。你的清单（如我曾经指出过的那样，清单也可以以文件夹的形式出现）将保存所有的“项目”和“将来/也许”的内容，以及其他需要你跟踪的事务。文件夹（电子或者书面的）也将用于保存正在开展中的各项工作的参考资料和辅助信息。

很多人都在使用清单，但是大多数人都无法让清单发挥应有的效力，这也导致了许多人对我所推荐的这样一个以清单为基础的管理系统持怀疑态度。这不是清单本身的缺陷，因为多数人都没有把事情分门别类地列入清单，甚至清单上的内容都不是完整的，所以清单在保持你头脑清醒方面的效力自然大打折扣。一旦你把要完成的各种事务合理地分类整理成几个清单，事情就会变得非常简单，你只要管理好这些清单就行了。

> 我不在乎复杂事物所呈现出的简单表象，我追求隐藏在复杂现象背后的简单本质。
>
> ——奥利弗·温德尔·霍姆斯

正如我曾经提到的，你大可不必对清单中的内容按照重要程度进行排序，因为一旦情况有变，你就不得不重新排序。对于许多人的组织整理工作而言，强行对事情进行排序正是导致挫败感的根源。事实上，当你看到整个清单时，完全能够根据实际情况快速找出其中最重要的事情。清单仅仅是一个目录，它帮助你跟踪那些正在进行的事情，并让你在回顾的时候有一个依据和参照。

当我提及一个“清单”时，请记住，我只不过是指一群具有相似特征并被归为同类的事情的集合。清单可以是下面3种形式中的任何一种：

1. 一个文件夹或者容器，每页纸记录一件事情，这些事情都具有相似特征并被归为同一类。

2. 在一张有标题的纸上列出的确切事务列表（当然也可以列在活页夹或者小本子上）。

3. 一个保存在软件程序或者数字移动设备中的项目列表。

组织整理行动提示信息

如果你已经清空了工作篮，你无疑会为自己创建一大堆“悬而未决”事务的行动提示信息。它们代表那些用时超过2分钟，并且无法委派给他人的任务。一般来说，这些事务的数量可能会在20~70项之间，当然也有可能更多。同时，你肯定还有一堆有关委派任务的提示信息，很可能还有一些事务被列入日程表或者“将来/也许”清单。

你需要将这些提示信息分门别类地进行整理，以便在有时间的时候执行和回顾。你还需要决定用何种形式对这些信息进行组织整理：文件夹还是清单，纸质的还是电子形式的？

纳入日程表的行动提示信息

正如我曾说过的，从组织整理的角度出发，行动可以分为两个基本类型：对执行时间有刚性要求的；没有指定时间、越快完成越好（有的或许指定有最后完成日期）的。日程表上记录的行动就是前者，你可以指定具体时间（“上午10点~11点与吉姆会面”）或者指定具体日期（“周二给雷切尔打电话，问她是否收到了建议书”）。

当你处理“工作篮”中的东西时，遇到这类有时间要求的事情，你应该很自然地将它们写入你的日程表中。比如说你想做个

> 日程表应该只记录对时间有刚性要求的行动，而其他行动都应该为其让路。

内科检查，你肯定会立即打电话到医院去预约（因为打电话预约肯定用不了2分钟），约好时间后将它立刻写入日程表，这简直再自然不过了。

对于日程表，大多数人都有个老习惯，就是每天把第二天想做的事情都列成一个待办事项清单，想当然地把那些第二天能完成的事情都写在里面，但是实际却很难将这些事情如期完成，这就需要将那些未完成的事情再转到后天的待办事项清单中。千万别这么做。将日程表当作一个神圣不可侵犯的圣域吧，切不可将那些没有硬性时间要求的事情写入其中。这样一来，日程表中的行动会更加清晰，也更容易完成或者了解它们。当你按照这样的规则来安排你的日程表时，剩下的自然就是那些没有苛刻时间要求的ASAP[1]行动了。

组织整理需要尽快完成的行动提示信息（ASAP行动）：

根据情境分类

经过多年的实践，我发现管理这些ASAP行动的最好方法是，将它们按照情境进行分类——所谓的情境，就是完成该行动所需要的工具、地点或者情形。比如，某个行动需要在电脑上完成，你就可以把它列入“在电脑旁”清单。如果某个行动需要你开车到附近转悠（去银行或者去电脑市场），那么将其列入“外出事宜”清单就是追踪这个任务的最好方式。如果某一工作的下一步行动是与你的同事艾米莉当面谈谈，那就应该把这个行动列入“艾米莉”文件夹或清单当中。

那么，如何确定情境分类的数量呢？这取决于：（1）你所需要跟踪的行动的数量；（2）不同行动所要求的环境差异的大小。

如果你是那种只有25个下一步行动在等待执行的“稀有动物”，那么

单独一个“下一步行动”清单就足够了。它的内容可以五花八门：“买钉子”、“和老板谈谈换工作岗位的事”、“起草有关委员会会议的想法”，等等。如果你手上有50甚至100个行动等待完成，将它们记录在一个庞大的清单中会造成很多麻烦，你很难看到你应该看到的东西。当你有时间来完成某些行动时，你不得不花费一些时间搜索你能完成的行动，比如你的时间只够打个电话，但是你必须在一大堆不相干的行动中找到那个要打的电话。当你外出去干些琐事的时候，一个清爽的“外出事宜”清单比一个包含大量不相干任务的清单更加方便。

这种分类组织行动的方式的另外一个好处就是，充分利用你所处的环境，将你的能力最有效地发挥出来，以提高效率。如果你有一个“电话”清单，当你手边有部电话的时候，你就能以非常高的效率集中打出多个电话。当你打开电脑并且处于在线状态时，有一个“在线”清单，不用花费时间转到其他状态，你就可以完成大量的类似行动。从一种工作状态离开并进入另一种工作状态所花费的时间和精力要比一般人想象的多得多，这会造成巨大的浪费。当一个人造访你的办公室的时候，如果你的手头已经准备了需要和他一起解决的问题清单，那么就可一次解决所有问题，这简直太完美了。

有关行动提示信息最常见的分类

以下常见的下一步行动清单的标题会对你有所帮助：

- 电话
- 在电脑旁
- 外出事宜
- 在办公室时（杂事）
- 在家时
- 议事日程（按照人员或者会议分类）

• 阅读/回顾

“电话”清单 这是一个包含了所有要拨打电话的清单，只要手上有一部电话，你就可以逐项地完成它上面的内容。你越是行踪不定（特别是当你有手机的时候），就越会发现一个涵盖所有待打电话的清单是多么有价值：当你不在办公地点（在附近外出）或者正在旅途中时，你总能找到一些碎片化的空闲时间（比如等飞机的时候、等孩子放学的时候），这时你就可以拿出“电话”清单来完成其中的内容。拥有一个独立的“电话”清单，可以让你很容易地利用点滴时间来完成打电话的任务。

另外，我建议你花一些时间，在清单的每一项内容旁边记录相关的电话号码。通常情况下，如果电话号码列在清单上，你很可能就会顺手拨出这个电话；如果要在打电话前费力去查电话号码，你可能就懒得再行动了；而如果你使用的是移动设备，只需一按就能拨打电话。

“在电脑旁”清单 如果你的工作与电脑密不可分（特别是如果你拥有笔记本/平板电脑，或者在工作地点和家里都有电脑），那么“在电脑旁”清单会对你的工作大有帮助。它能让你对需要利用电脑完成的所有工作一目了然，提醒你需要回复的电子邮件，需要完成的Word或者Excel文档等。

因为我经常坐飞机旅行，所以我除了拥有一个“在电脑旁”清单，还单独准备了一个“在线”清单。因为在飞机上的时候，由于没有Wi-Fi，我是没办法上网的，也就没办法完成那些必须在线完成的任务。为了避免在飞机上审视“在电脑旁”清单的时候，还要反复考虑是否需要上网才能完成，所以我特地将这类任务归入“在线”清单，这样就能节省我的脑力资源用在更需要的地方了。

如果你只在办公室或家里用电脑完成工作，你可以把相关行

周密地斟酌在什么地点你能够执行和不能够执行哪些行动，

然后相应地对你的各种清单进行组织和管理。

动全部列入这些特定位置的清单里，不过当你身处该环境时，你或许仍能看到关于需要在电脑上完成的工作内容提示。另外，如果你的工作和活动环境主要以移动设备为主，你可以在笔记本电脑、平板电脑和智能手机上进行同样的操作，然后把提示内容保存在同一个数字设备中，或者将其存入最适合的位置。

“外出事宜”清单 把所有需要外出时处理的事情归纳到一起，这种做法非常必要。当你需要外出时，在路上看一眼这个清单会大大提高你选择处理诸多事宜的效率。像“从银行保险箱中取出股票证券”，“到裁缝那里取衣服”以及“到花店为罗宾买花”一类的行动都应该列入这个清单。

当然，这个清单可以是你存放在计划手册或者冰箱门上的一张便利贴，也可以是一些数字任务管理设备中的“外出事宜”类内容。

我们必须努力达到那种化繁为简的境界。

——约翰·加德纳

在个人的“外出事宜”清单中建立一些子清单，通常会非常有效。例如，如果你需要经常从五金商店购买材料，那你就可以在“外出事宜”清单中创建一个“五金商店”子清单，然后在此记录下你打算去那里购买的特定物品。在运用低技术含量工具时，你可能会在一张便利贴上创建一个“五金商店”的清单，而当你拥有先进的高科技产品时，如果你使用的是一个电子形式的清单，那你就可以在“五金商店”一项后面附加一个“备忘录”，并在那里输入详细的内容。[2]

“在办公室时”清单 如果你在办公室工作，那么肯定有些事情是必须在那里才能完成的。很显然，拥有一个包含这类事务的清单一定会

非常有用。尽管在你的办公室也有电话和电脑，但拥有单独的“电话”和“电脑”清单也很有意义。我更倾向于在“在办公室时”清单中列出那些需要我亲自到场处理的所有事项，比如清理办公室的文件柜，或者和工作人员一起打印、审核重要文件。

> 简化你的行动重点，会确保完成更多的任务。

当前的一个重要趋势，是组织变得更开放、更灵活、更虚拟化。“酒店式”办公（即没有固定办公场所，而是在任何可利用的场所“见缝插针”地做事）正在增多。因此，“在办公室时”清单所指的行动，必须可以在任意几个场所完成。或者，对一些人来说，同时拥有办公室“A”和办公室“B”清单，有利于完成与这两个特定位置直接相关的行动。

“在家时”清单 许多行动只能在家里完成，因此，针对这个环境创建一个清单也很有必要。我相信，你一定有许多私事和需要在家里处理的各种杂活儿。通常，这类事务的“下一步行动”就是直接的实际行动。比如“挂一张新的水彩打印画”、“整理旅行用品”以及“把衣柜里的衣服换成冬装”，都是这个类型的代表性例子。

如果你像我一样，在家里设有办公室，那么只有那些需要在家中的办公室解决的事情才可以放到“在家时”清单中。（如果你仅仅在家中工作，而且并不去其他地方办公，那你就根本不用创建“在办公室时”清单，仅有一个“在家时”清单就够了。）

和在不同地点工作的人类似的是，许多人有多个个人工作环境，比如度假屋、船舶乃至于当地的美味咖啡店。“在星巴克时”可以成为一个行动清单的细分类别！

“议事日程”清单[3]不可避免的是，你总会发现许多下一步行动需要与别人进行交流，或者需要在委员会、团队或者员工会议上提出来讨

论。比如说，你必须与合作伙伴讨论一下有关明年发展的想法；你希望同生活伴侣协商一下春假的日程安排；你需要给秘书指派一项复杂的任务，没办法一下子在电子邮件中交代清楚；你必须在周一召开的有关调整费用报销政策的员工会议上宣布一项新决定。

> 你应该为那些需要多次参加的会议或频繁会晤的人列出专用的“议事日程”清单。

这些行动应该各自记录在单独的清单上，每个清单对应一个人或者某个会议（假设你定期参加这个会议）。有些人已经在使用类似的方法了：把要向老板汇报的信息整理在一个文件夹中。如果你认真整理你的下一步行动，你会发现需要3~15个此类清单。我建议为以下这些人设立单独的清单：老板、同事、助手、配偶、孩子。除此以外，还应该考虑你的律师、投资顾问、会计师、电脑顾问，以及你要通过电话或当面与之商讨一件以上事情的人。

> 你的职责范围越广，你在组织中的地位越高，你就越能通过与他人沟通和商议把事情搞定。

如果你经常参加某个长期的例会——员工会议、计划会议、委员会会议、家长/教师会等——它们也同样应该拥有独立的文件夹，把需要在这些场合用到的资料放到对应的文件夹中。

如果某一段时间内，你会与某个人进行频繁的接触，你也应该在此期间保存一个关于此人的清单。比如说你的房子正在进行装修，那么就应该为这个工程的工头设立一个单独的清单。当他下班以后，你可以在施工现场转转，看看有什么事情需要同他交换意见，然后把它们写入这个清单。这个清单一定会给你带来巨大的帮助。

鉴于这类清单效果显著，你的管理系统应该允许你方便快捷地增添新的“议事日程”清单。比如，在活页夹式计划手册中的“议事日程”部

分，为某个人或者某个会议插入一页纸或者一个表格，只需要几秒钟就能完成。同样，往平板电脑的“议事日程”目录中增加一个专门的“备忘页”也花不了太多时间。

“阅读/回顾”清单 你肯定会发现你的“工作篮”中有不少东西是需要你阅读的。对于这些东西，你应该已经遵照“两分钟原则”的要求，对许多内容进行了大致的浏览——扔掉无用的，把有用的归档，需要进一步阅读的则进入下面的处理程序。

那些需要你花费两分钟以上阅读的资料，应该一并妥善保管，使之成为一堆注明“阅读/回顾”的文件。按照我对清单的定义，这样的一堆文件就可以称之为清单了。但更有效率的做法是：按照其内容，对这些文件和杂志进行分类，放置在指定的文件托盘或者便携文件夹中。

> 那些最不擅长利用时间的人总是第一个跳出来抱怨时间不够用。
>
> ——让·德拉·布鲁斯尔

对于许多人来说，需要“阅读/回顾”的东西很可能是一大堆资料，这也是我们强调只有那些你确实希望花两分钟以上时间阅读的东西才能归为此类的原因。即便这样，你面对的资料数量也足以让你手足无措。如果你的阅读资料没有明确的界线（未做到清晰分类），那么这肯定会让你对这堆资料逐渐变得麻木，并最终导致系统全面失控。而有了清晰的边界，至少能让你准确了解其中包含的内容和存货数量。这样一来，你就可以根据自己的阅读能力来调整阅读资料的数量，你能更准确地判断哪些资料需要保留、哪些应该扔掉了。

一些专业人士（如律师）仍然坚持使用大量的印刷文件，尽管他们的大多数文件是以数字格式生成和维护的，但采用实物形态的文件处理问题仍然是最佳方式。在这种情况下，除了“阅读/回顾”文件盒或文件篮，根据重要程度为需要仔细阅读的材料创建一个“阅读/回顾”类别，是很合情合理的。

当你参加的会议被延误的时候，当你在研讨会会间休息时，约了牙医却不得不等候片刻时，当然还有准备在火车或飞机上打发时间时——在这些时间碎片中，如果你身旁恰好拥有这样一叠阅读资料，那对你将会非常实用，因为这些零碎的时间都是可以用来阅读的大好时机。由于生活中充满了这种可以利用的时间片段，那些手边缺少“阅读/回顾”资料的人只会让这些时间白白浪费。

我们获得的数字信息包含需要阅读和回顾的数据，其中大部分对我们的工作或生活并非至关重要，而可能只是有趣，可以在事务所处的相关领域创建一个整理箱。在你的电子邮件文件夹下或“浏览网站”行动清单里创建一个“回顾/观察”文件夹，用来妥善保存推荐视频、博客或网络链接的电子邮件。

组织整理“等待”清单

如同行动需要整理成清单一样，那些等待别人完成的任务也需要组织成清单以提醒自己。“等待”清单上的内容，应该是那些你不关心过程，只关心结果的事情（或由别人负责的事情）。比如你可能正“等待”在剧场预订的戏票、公司订购的新扫描仪、用户对某个提议的答复，诸如此类。如果某件事情的下一步行动需要由别人来完成，你就没有必要将这个行动列入行动清单了，你只要想办法提醒自己这个任务该由谁来完成就可以了，这就形成了“等待”清单。你的任务就是根据需要定期回顾这个“等待”清单，检查完成的情况，并决定是否需要你执行某些行动以推动事态的发展。

对许多人尤其是管理者或监督者来说，收集、更新、完善、审阅我们所关心的他人未兑现承诺清单，会令你感到轻松愉悦，并能明确工作中需要重点推进的

> 对他人做出的承诺进行跟踪管理，可以避免因为他们不兑现承诺而导致的危机。

事务。

也许你会发现，这个“等待”清单只有放在手边才能发挥作用，而且与“下一步行动”清单放在同一系统中才能取得最佳效果。某个任务在结束之前，可能会多次在不同的清单中来回转移。比如，你可能需要给卖方打电话，要求他们提出一个工程方案（这当然要记在“电话”清单中）；打完电话之后，你要做的就是等候他们提出方案（然后就转到了“等待”清单中）；当接到方案之后，你就要找时间看看（转入“阅读/回顾”清单）；看完之后，你可能把方案交给领导，由他最后拍板（再次进入“等待”清单或者你的“在电脑前”清单）。[4]

当你和负责完成清单中所列事项的人会面或谈话时，随时利用你的“等待”清单大有裨益。与坐等时间流逝和陷入尴尬气氛相比，提及此前的某个事由（比如：“哦，冈萨雷斯的建议进行得怎么样了？”）会显得更得体。

对于此类内容尤为重要的是，清单上要包含每个项目的时间要求，以及商定的所有截止期限。当你说“但我的订购日期是3月20日”或者“三周后你可能拿到投标书”时，你一定要遵守这个时间，这是非常重要的。就我的个人经验来说，单是这个战术细节就极为重要。

要知道，“等待”清单中的内容都是要由别人完成的。当你认识到这一点的时候（特别是手中正拿着这样一份清单的时候），你的感觉肯定会很棒。

使用原始信息作为它自身的行动提示

跟踪任务最高效的办法就是，当提示信息出现的时候，就第一时间将其相关行动列入清单或存入文件夹。一般来说，原始的提示信息在经过处理之后就没有用了。比如，与领导开会的时候你会写些笔记，但是会后你把这些笔记归纳整理成具体的工作和行动之后，笔记本身就没有

用了。有些人喜欢保留语音消息，总觉得“以后可能用到”，但这种方式对于提示信息的管理来说，实际上并不怎么高效。

> 把可付诸行动的书面文件和电子邮件与其他信息分开。

但是，也确实存在一些例外。某些类型的输入信息，其本身就是最为有效的行动提示，使用它们本身要比把它们列入清单的效果更好。这种方法尤其适用于某些书面资料和一部分电子邮件。

纸质提示信息的管理

某些事务本身就是其工作的最佳提示。最好的例子就是，“阅读/回顾”中所包含的文章、出版物和文件资料等。显而易见，你完全可以直接把《财富》杂志放到“阅读/回顾”篮中充当提示物，如果你还坚持要在行动清单中写下“看一下《财富》杂志”，这就有点画蛇添足了。

另一个例子是：有些人仍然使用纸质账单进行支付，你可能觉得把所有的账单留起来一同支付比较容易，那么你就可以把自己的各类账单存放在一个标题为“待支付的账单”（或者“待处理的财务票据”）的文件夹或者篮子里。与此相似，报销的发票也应该如此，要么立刻处理，要么保存在“未报销的收据”信封或者是文件夹中。[5]

对于你的具体工作类别、新事务和工作场所来说，仅使用原始文件本身或许更有效。比如，一位客服人员可能会接收到许多服务申请，并将这些申请按要求填写在统一格式的表格中。在这种情况下，这些表格就可以作为最佳的行动提示。律师或会计师可能会处理那些需要花时间审核的文件，以便明确行动计划，而这些文件可能会堆积在书桌上特定类别的文件夹中。

当你决定保存事务提示信息（是列一张清单？还是采用文件夹或数字目录中的原始文件？）时，还要考虑后勤方面的问题。如果你经常外

出，就要考虑提示信息的便携性。但是，如果你的所有工作都可以在办公室里完成，那么把原始文件当作其提示信息的载体可能会是更好的选择。

> 对材料进行组织整理的主要目的是减轻认知负荷，不必再不断地思考“我需要怎么处理它”。

无论你选择采用哪种方式来保存提示信息，你都应当将它们按照“下一步行动”的类型分成不同的组。如果某个客服任务需要你接下来打个电话，那么就应该把它列入“电话”清单（或者文件夹或数字存储设备）中；如果下一步行动需要你查看某些信息并将其输入到电脑中，那么它就应该纳入“在电脑旁”清单。依我之见，对工作流程管理的最大破坏，就是把同类型的所有文件（比如客服申请单）都放在一个工作篮或文件夹中，根本不考虑完成它们需要采取的下一步行动是否是同类型的。某个申请需要你回个电话，另一个申请需要你查看一下相关的数据，而另外一个则需要等候其他人提供进一步的信息，可你却把它们都放在一起了。这样的做法最直接的后果就是，每次你启动一项任务，都要再次判断它的下一步行动是什么，这很快就会让你厌烦，并且对这一大堆没有明确下一步行动的文件感到麻木。

我的个人管理系统都是基于清单构成的，所以它非常方便，但是我仍在办公室保存了一个“阅读/回顾”文件夹，还保存有一个塑料材质的旅行版同名文件夹。尽管我还以数字形式存储并阅读某些杂志，但在手边保存有形版本仍能发挥后勤保障和审美愉悦功能。

电子邮件类提示信息的管理

与纸质材料类似，那些需要付诸行动的电子邮件，其本身就是最好的行动提示——它们自动保存在你的电子邮件管理软件中。特别是当你的工作是以电子邮件为核心（每天接收大量邮件，大部分时间花在处理邮件上）的时候，尤其如此。在这种情况下，你就可以直接将电子邮件

管理软件作为你的工作管理系统，而不是把电子邮件中包含的任务从收件箱提取出来列成清单，或者分配给另一个清单。

许多人都会发现在电邮软件的导航栏上建立两三个特殊的文件夹会非常有用。其实在电邮软件里面，大部分文件夹都是用来存放、归档各种参考资料的，只要我们想想办法，就可以找到一套有效的方法来组织和管理我们的行动提示信息（也就是需要付诸行动的电子邮件）。我们要把这些邮件放到“收件箱”（邮件接收后自动存放的目录，这里也是大多数人习惯存放邮件的地方）之外的地方。[6]

如果你选择这种方式，我的建议是，为那些需要“超过两分钟行动”的邮件建立一个单独的文件夹（在此重申，对电子邮件，你也应该遵照“两分钟原则”进行处理）。这个文件夹的命名应当以特殊字符开头，这是为了：（1）以此来区别这个文件夹与其他保存资料的一般归档文件夹；（2）让这个文件夹始终处在导航栏的最顶端。微软系统里的“@”和Lotus里的“–”标记或连字符就可以。那么你可以建立一个“@行动”文件夹来存放这些需要采取行动的邮件。

接下来，你应该创建一个标题为“@等待”的文件夹，它将出现在“@行动”相邻的位置上。当你接收到的邮件有你需要跟踪的信息时，你就可以将它们拖入“@等待”文件夹中。这里还可以存放那些通过电子邮件委派出去的任务：你要做的就是将发出的电子邮件拷贝一份（抄送或密送），放入“@等待”文件夹中就可以了。[7]

有一些电邮软件（如Lotus Notes）允许你在发送邮件的同时，复制一份并归档存入你自己的文件夹中[发送的时候使用“Send and File（发送并归档）”按钮]。其他软件（如Outlook）可以在“Sent Mail”（已发送邮件）中找到发送出去的邮件。在后一种情况中，对于许多人来说，最有效的方法是：当他们通过邮件分派任务时，给自己“抄送”（cc）或者“秘密抄送”（bcc）一份，然后把接收到的邮件存入“@等待”文件夹

中。（通过简单的设定，就可以让Outlook把你转发给自己的邮件自动保存在某个指定的文件夹中。）

> 将积压的电子邮件数量清零，比动辄积压上千封邮件更节省精力。

清空电子邮件“收件箱” 采用上面的方法，可以让你清空收件箱中的所有邮件——这可以让你的视线更加清晰、头脑更清醒、工作更轻松。恢复“收件箱”的本来功能——它是一个接收信息的缓冲区，它所包含的语音邮件新信息或未读文本需要你尽快处理，以便为接收新的信息腾出空间。很多人把“收件箱”当作一个保存信息的仓库，归档文件、参考资料、未确定下一步行动的资料甚至包括垃圾，统统混杂在一起，这肯定会让你对“收件箱”内的东西感到麻木——虽然你双眼盯着屏幕，但你的大脑根本没有思考。

再说一次，清空“工作篮”（对电子邮件来说就是“收件箱”）中的内容并不意味着你已经解决掉了其中所有的问题。它仅仅代表着，你已经删掉了一切可以删掉的内容，把你暂时不需要采取行动但希望保存的事情归档了，完成了所有那些不需要两分钟就能解决的事情，并把那些等待结果和需要行动的邮件移入相应的文件夹中。现在，只要你打开“@行动”文件夹，就能看到所有你需要花时间采取行动的邮件。这与你手忙脚乱地搜索很多页邮件，生怕漏过某些重要的事情相比，是不是简单多了呢？

关于四处散落提示信息的警告

把要做事情的提示信息置于你的视线之外，这明显存在着危险。个人工作管理系统的首要任务就是让你能随时看到想要看到的行动提示，这样才能让你正确地选择将要采取的行动。离开办公室之前，或者你决定当天主要执行计划外事项之前，你应该逐一查看那些未确定下一步行动的邮件，就像你对待“电话”清单和“在电脑旁”清单一样。而电邮软件

中的“@行动”文件夹，其本质就是“在电脑旁”清单的一个延伸，所以对它们也应当一视同仁。纸质的“悬而未决”文件夹（记得前面提到的大量申请表格吗？）也应当视为一个记录了提示信息的清单来处理。

> 纸质材料有时比数字形式的材料更实用。

无论提示信息散落于何处——在文件夹里、在清单上，还是在电邮软件里——只要能够平等对待它们，并且保证定期回顾，那么就不存在任何问题。你需要确保不把任何行动提示信息遗落在系统的角落中，而让它无法发挥应有的作用：提示你去采取行动。在数字时代，这样做或许会招致风险，因为一旦脱离显示屏，这些材料往往无法发挥提示作用。这使得许多电脑达人重拾纸质材料——纸质材料具有实体性和可见性，使人们更加相信这种提示工具真的可以有效提醒他们。

为了能够真正做到心里没有牵挂、无忧无虑（为了与好朋友聚会、出去散步），你必须让自己确认所有的行动提示信息都已经妥善保管了，所有事情都在你的掌控之中，不用担心会漏掉任何事情。并且，你应该可以在几秒钟之内就完成整个确认过程，而不用花费几天。

组织整理项目提示信息

创建并维护一个包含所有项目（再重申一次，需要多个步骤才能完成的事情，我们将其称为项目）的清单吧，这绝对意义重大！这个清单里包含的事情肯定比你预想的多。如果你还没有开始创建这个“项目”清单，那么我建议清单的格式应该简单，与你的行动清单类似就行了：可以是电子清单，或者一页纸的清单，或者是写着“项目”字样的文件夹（每页纸一个项目）。

“项目”清单

“项目”清单中不应该包含项目执行的具体细节或方案，也不应该按照重要性、大小、紧急程度来排序——其实它就是一个包含了所有未完成任务的目录。实际上，在日常工作中，你根本不用去理睬这个“项目”清单；每天占据你主要精力的是你的日程表、行动清单，以及突发的特殊事务。记住，你无法执行“项目”，你能够执行的是“行动”。不过，了解各个项目所涵盖的范围非常关键，它可以提高你对自己的控制及关注内容的长期满意度。

“项目”清单意味着你可以凭借它来宏观控制各个项目的进度，并确保各个项目都处于自己的掌控之中，同时它也能让你对自己的工作量有一个客观的认识。

> 一个完整而正确的“项目”清单，是让你将视线从微观转至宏观的重要工具。

一个完整项目清单的价值

我曾经提出了一个非常宽泛而又简单的项目定义，即实现一个预期结果需要一个以上的行动这个定义很重要，它可以捕获影响你意识的微妙因素。如果你在一个基于正规项目（制造、软件、咨询等）的行业工作，或许很难意识到“为我们的孩子找条狗”和“找一个好裁缝”是项目！但是，不管你叫它们“项目”还是其他什么，仍然需要给予它们某种关注，以缓解它们给你造成的心理压力。

将这些完整、即时、明确的事项列入自己的清单，并养成维护它们的习惯，这或许是你最具价值的行动，它能让你从此实现无压力的工作效率。下面是部分理由：

- 对于控制和关注至关重要

- 缓解微妙的紧张状况
- 每周回顾的重点一目了然
- 促进关系管理

对于控制和关注至关重要　当你意识到需要处理的事情在不断干扰你的大脑时，无论它们是大是小，你都不可能真正放松自己，获得良好的工作状态。这就像在未完成、未定期回顾此类事项的外部清单时，“我得去重审我的驾驶执照”在你的大脑中所占的空间会和“我需要为明年的会议制定一个议程”一样大。

缓解微妙的紧张状况　我们意识到的需要处理的小事或更微妙的事情之所以会造成更具挑战性的处理压力，这仅仅是因为它们没那么“显眼”。项目往往不是条理清晰且井然有序地出现的。它们一开始似乎只是某种简单的情况、沟通或行动，但它们会慢慢超出你的预期。你以前想过处理女儿上幼儿园的事情，但现在登记表出了问题，或是后勤细节发生了某种变化。你以前认为你开出的发票完整无误，但现在客户说他不认同你收取的某项费用。首先确认这种情形是否真实存在，并将其列入你的预期结果系统，从而采取适当行动，这将会创造可观的新能量，并产生意想不到的积极效果。

使每周回顾的重点一目了然　正如我在其他地方指出的，每周回顾是实现长期承诺和日常行动成功匹配的关键因素。而一个完整的项目清单应该是实现这个目标的关键所在。每周确保自己知道要（或者不要）为孩子找狗，以及要（或不要）为明年的会议制定议程，这种做法至关重要。但是，在你有能力从这一角度考虑事情之前，相关的项目清单必须已经存在，至少应该有个雏形。

促进关系管理　无论你是和你的老板、员工、搭档谈话，还是喝你的家人谈话，对于你所做出的可能与这些人相关的所有承诺进行管理和

回顾是极为重要的。在时间、金钱和注意力等有限资源的分配方面，你总是会面临各种挑战。当其他人也在争取此类资源时，就这些显性和隐性协议进行谈判（和频繁谈判）是有效缓解这些内在压力的唯一途径。一旦高管及其配偶和员工看到企业许诺他们的工作和生活前景，就会促使相关参与方进行极具重要性和建设性的对话。但是，如果没有一份完整的清单，这种情况绝不会发生。

何处寻找待发现项目

你有可能在这三个主要领域发现“隐藏”项目：

- 当前活动
- 较高视野的利益和承诺
- 当前的问题和机会

当前活动　有些项目往往需要从你简单保存的日程表、行动清单和工作区中收集。

你列在日程表上的哪些会议讨论结果（过去的和未来的）无法通过会议本身完成或解决？你可能会注意到有个预定电话会议，会议内容涉及客户要求获得新的定制程序。瞧！这就是一个项目——“为客户XYZ查找可行的定制程序”。你儿子所在学校的老师为学生家长安排了一场晚会，并且已经定好了日期，这让你想到有个关于儿子上课时间的问题需要解决。对于值得确认的项目来说，如即将开始的个人或商务旅行、列在日程表上的会议等所有事项均应接受评估。

此外，你的清单上还很可能有涉及下一步行动的未确认项目。我们的同事很多时候都会在“电话”清单上列出“打电话给马里奥：筹资事宜”这样的事项，却未能将“敲定筹资人”确认为应该列入“项目”清单的事项。

显然（但有时并没有这么明显），你的公文包里会有待审查的建议书或者合同，你家里的书桌上会有待填写的表格，你的手包里或许会有一块坏掉的手表，这些都是真正的项目构件。要进行复核，就要将它们与进一步的结果和最终结果关联起来，而不要保持工作流程各自独立。

较高视野的兴趣和项目　你或许有一个好机会，可以从更长远和更重要的角度，即职责、目标、愿景及核心价值观，来敏锐地关注你的某些项目和兴趣。

对你的专业职责（那些你需要在本职工作中做好的事情）和需要你维持特定水准的生活领域进行回顾，能提示你那些一直引起某种程度关注的事项，以这种方式来确定相关项目很重要。

如果你有职业目标、公司目标和战略计划，你是否确认了你的所有相关项目，以便执行相应行动？如果行政人员没能意识到至少要为自己理清一个相关项目，我通常不会让她取出并审核任何长期规划文件。

你已经开始关注并准备对其采取某种行动的事项——孩子长大或父母老去、你的退休事宜、生活伴侣的愿望、你想探究的趣事和创意行动——是否会在近期介入你的个人生活？这种思考往往能导致创建一些至少是“探究”性质的项目，这些项目一旦得到确认，将令你产生一种全盘掌控自己世界的满足感。

当前的问题和机会　一个丰富的清单项目收集来源往往是那些范围广泛但不够明确的事项，如果不确认此类事项，未将其处理成具有行动步骤的真正项目，它们就会干扰你的注意力。

这些事项分为三类：

- 问题
- 流程改进

- 创意和能力建设

项目问题会在何时发生？总会发生。当你将某个事项评估为问题，而不是评估为可以直接接受的事项本身时，你就是在假设有一个潜在解决方案。是否存在解决方案有待确定，但你至少需要做些探索研究。“探索改善弗雷德里克和他学校的关系”、“解决房主的处境和建筑维护事宜”、“结束与商业伙伴的赔偿纠纷”，对于这些非常真实的项目，你或许会反对做这样的定义。一旦你真的对其评估、列入清单并设计了下一步行动，你会惊讶自己在无压力工作效率游戏中的优雅表现上升到了一个新高度。

此外，无论是在职业还是个人领域，你的管理、维护和工作流程中总会有潜伏项目。你发现自己在抱怨哪些系统问题？或者简单地说，事情搞定（或没搞定）的程度如何？在你的归档、存储、沟通、招聘、跟踪或记录程序中，有什么事令人沮丧？在你的个人或业务费用报告、银行业务或投资流程方面，是否有任何地方需要完善？你如何与朋友和家人保持联系？还有一些项目类型往往不可捉摸——当它们逾越了轻度刺激和真正干扰（或鼓舞）之间的界限而值得处理时，你却很难及时注意到它们。

最后，或许还有一些事项是你一直告诉自己要了解或体验的，以便促进你的自身发展或创意表现。你想学意大利烹饪或是画画儿吗？你是否一直在告诉自己，最好去学习有关数字摄影或社交媒体营销的网上课程？许多这样的“或许想要”项目只是安然待在你的“将来/也许”清单上，这是很有可能的。但是，随着你对GTD的效果更加熟悉，你会愿意采用这种方法，更乐意定义项目清单上的相关预期结果，从而将新的、有趣的、有用的经验纳入你的生活。

仅用一张清单？还是进一步细分？

大多数人发现，使用一张清单是最佳的选择，因为“项目”清单是作为一个总目录来用的，而不是用作每日的工作指导。在组织整理系统中，“项目”清单为你记录所有尚未完成的事务，这样你就能更加容易地总揽全局，做出恰当的战略决策。

坦白地说，你拥有多少个项目清单都无关紧要，只要你可以根据需要经常地浏览这些内容就行了，这也是“每周回顾”的主要内容。

细分项目清单的几种常见方式

在某些情况下，进一步细分“项目”清单可能会缓解焦虑情绪。下面，我们来逐一看看这些情况。

个人/职业 许多人喜欢把自己的项目划分为两个清单：个人私事和职业工作。如果你也属于这类人，那么我建议你要像对待你的“职业”清单那样，认真对待“个人”清单，而不是等到周末空闲的时候才去查看它。很多私人事务也需要你在平日里去处理，这一点与“职业”清单中的事情一样。私人事务处理中的疏漏，也可能造成不良后果，甚至会严重影响你的工作。

委派给他人的项目 如果你是一位高级管理人员或者公司主管，你肯定有那么几项已经交给下属去完成的工作。把这些项目直接列入“等待”清单中，要比单独创建一个“项目–已委派”清单效果更好：你只要定期查看“等待”清单，就可以确认所有委派的工作是否按照计划进行了。

特定类型项目 很多人在工作中都会遇到同一类型的多个不同项目，在这种情况下，为这类项目建立一个子清单可能会更有效。例如，企业培训师或主题演讲人可能会建立一个独立的类别，叫作“项目–待交付”，按时间顺序，列出所有即将由自己处理的此类事件。这和其他“项目”清单中的内容类似，都需要关注并持续维持推动它们的进展，直至将其完成；不过与其他项目不同的是，它们都按日程顺序被列入了一个

独立清单，这么做很有用。

> 适度的复杂性可以实现最优的简化效果。

如果你是一名房地产经纪人，那你肯定会同时处理多个客户要求，所以若能一目了然地看到所有“进行中的销售”，肯定会对你很有帮助。它可以是列入某个项目管理软件或数字设备中的独立清单，但是为了使其功能得到最佳发挥，需要使清单保持完整，并定期回顾清单中的项目。

一些人喜欢根据自己关注的领域进行项目分类——家长跟进有关自己子女的项目，企业家按其承担的各种职责（财务、销售、经营）划分项目，等等。

此外，确定以何种方式进行项目分类很重要，但更重要的是，确保你的项目清单的完整性和及时性，并在对项目充分评估之后将其清出你的大脑。不管你现在采取的是什么组织方式，一旦你的管理系统应用经验变得丰富，一旦工作和生活的重心发生了变化，你就会改变现有的清单结构。

如何处理子项目

某些项目中会包含一些子项目，这些子项目都可以视为一个独立的项目。比如说，你现在搬进了新房子，要装修，那么你会列出一些需要采取行动的任务：“完成露台施工”、“升级厨房”、“设置家庭办公空间”等等，这些任务都可以被当作相互独立的“项目”来处理。在这种情况下，是在项目清单中写个“装修新房”就涵盖了所有这些工作呢？还是将各个子项目一一列出？

事实上，怎么做都可以，只要你保证能够根据实际需要经常回顾项目的各项内容就可以了。这世界上没有包治百病的灵丹妙药，对于多个

项目的横向管理和单个项目的纵向管理也是如此，没有万能的工具和方法，你终归还是要定期回顾和掌握进行中项目的整体情况（一般都利用“每周回顾”的机会进行）。如果你将一个大项目的主题列入“项目”清单，那你就应该针对该项目另列一个子项目清单，将其与项目计划等资料放在一起，共同作为回顾项目时候的“项目支持资料”，以便你在回顾主项目时取用。如果各个子项目之间存在逻辑上的先后关系，我建议你采用这种方式。在这种情况下，某些子项目需要“等待”其他子项目完成之后，才能够开展，所以也就无须先考虑它的“下一步行动”。比如，在“评估和升级家庭用电系统”完成以前，“厨房升级”工作是无法开展的。或者，你每次只能开展一项重大住房工程，所以要按照优先程度依次进行。不过，在其他子项目之外，“完成露台施工”或许是你可以单独推进的事项。因此，对于大项目中可以单独推进的部分内容，你要持续更新其下一步行动。

不要在这个问题上犹豫不决。如果你还没确定方案，那我推荐你将“大项目”列入“项目清单”，然后在“项目支持资料”中收录“子项目清单”，以确保在“每周回顾”中能看到它们。这往往便于你从更高的角度随时审视你的整体生活状况。如果你觉得这种方法不太完善，那你还可以将那些进行中的子项目列入项目清单中。

没有任何一种方法能够完美地追踪所有的项目和子项目。你要做的就是确保自己不会忘记这些项目，并且知道在哪里能找到这些项目的提示信息。[8]

如何在清单中列出项目和子项目，这完全取决于你自己，你只需要确保自己知道变动内容的所处位置，并根据需要经常回顾，将它们清出你的大脑。

项目辅助资料

项目辅助资料不是项目的行动信息，也不是项目提示信息，它只是支持项目行动和决策的辅助信息。

不要把项目辅助资料作为项目提示信息 通常的情况是，人们保存了一堆文件或者塞满资料的文件夹，以及大量的电子邮件和数字文件，以此提醒自己：（1）他们接到了一个项目；（2）他们需要对此采取一些行动。人们基本上是将这些项目支持文件当作行动提示信息了。问题是，这些项目所需要的“下一步行动”和“等待”的任务都还不明确，都包含在成堆的文件和电子邮件当中，你需要从中挖掘出具体的下一步行动——这简直就是大量等待处理的材料，而不是具体的下一步行动。它会持续不断地催促：“赶快行动！快做决定！快点跟进！”当你忙于每天的具体工作时，这种文件肯定是你最不愿意拿起来的东西。你会对这种成堆的文件逐渐感到麻木，它们不会让你立刻投入行动，它们只会让你变得更加烦躁和焦虑。

> 你周围有哪些事在持续给你心理暗示，要求你对其采取行动？

如果置身于这样的环境之中，你首先要做的就是将这个项目列入“项目”清单当中，并以此提醒自己它的存在。然后，将具体的行动步骤和“等待”的事情组织到合适的清单当中。最后，当可以采取具体行动的时候（比如说打个电话），你才需要将项目支持资料都拿出来以支持你的具体行动（在打电话的过程中可能需要查阅一些资料）。

再次强调（别嫌我烦），不要将辅助资料作为行动提示信息——那是行动清单的职责。如果这些资料中除了包含一些特定的参考资料，还涉及地方计划方案以及工作概况等内容，这时你就需要把这些资料安置在一个更加醒目并且便于随时调用的地方，而不是与文件柜或电脑中其他的参考资料混在一起。如果你养成在每周例行的回顾检查时拉开文件柜的抽屉，或者打开电脑中的相应目录和文件来扫一眼每个计划的良好习惯，文件柜就是存放这些资料（或许是来自电脑文件夹的打印件）的最好地点；如果做不到这一点，你最好还是把这类工作的辅助材料存放在一个常备的文件夹中，或者置于一个独立的“悬而未决”的工作篮中，

放在你的书桌上或者文件柜中，抑或是其他容易看到的地方。

让我们再回头看一看装修新房的例子。你可能建立了一个标明“升级——平克顿37号”的文件夹，专门用于保存有关露台、厨房和布线的各种计划、细节问题以及备忘录。当你进行每周回顾时，一看到“工作”清单上“升级新房”这一项内容时，你就会取出“新房子”文件夹，翻看所有的备忘录，以确保不会遗漏任何行动。接着这些行动便会被立即执行、委派给他人处理或者推迟并放入你的行动清单之中。而在你执行具体行动的过程中或者下次每周回顾的时候，你就可以再次拿出这个文件夹查看并进行整理。

许多人与现有和潜在客户交往时，往往试图使用“客户文件夹”和/或客户关系管理（CRM）软件来“管理客户”。问题是，这种方式将两类东西混在了一起：一些是需要作为背景资料来保存的事实或者历史数据；而另一些则是需要持续跟踪的具体行动，它们直接推动人际关系的发展。把后者放在你的行动清单体系中会更加有效，而客户信息则可以存入有关客户的一般性参考资料中或者存放在“客户信息库”中。但是，如果我需要给一个用户打电话，我希望提示信息清清楚楚地列在我的“电话”清单上，而不是隐藏在别的什么地方。[9]

组织整理对项目的想法

在第3章中，我曾经提到过，你的大脑会经常闪现出一些与工作相关的想法和念头，它们不是可以立即执行的行动，但是你希望将它们保存起来。这些想法和念头正好属于“项目辅助资料”的范畴。它们可能是有关你下一次旅行的一个念头，也可能是对某一项工作计划的阐释。这些想法可能源于收音机里的一条新闻，或者是杂志里的一篇文章，谁知道呢，反正是你脑海中冒出的有用的东西，那么你该怎样处理这些想法呢？

在这里，我建议你考虑这样几个问题：要用何种形式来保存项目提

示信息；如何在这种保存方式下写入更多信息；如果有大量相关信息，应该保存在哪里？大多数人都有多种方式来保存“辅助资料”：在清单中加入说明；采用电子邮件或者数据库方式来管理电子信息；用文件夹或者笔记本的方式来管理纸质信息。

> 不应该失去关于某个工作、主题或者话题的任何一个想法。

添加笔记 大多数管理软件都允许你在清单或者日程表的条目上添加笔记。如果你在某个软件中保存了一个“项目”清单，你就可以在清单中找到某个项目，打开（或者新建）笔记，敲入你的想法。这种方式对于“信封背面”的思考方式尤其适合。如果你的“项目”清单是纸质的，那么你就可以在项目后面贴上一个即时贴，写上你的想法；或者在每页一个项目的文件夹中，在相应项目的那页纸上写下你的想法。无论如何，你要保证你在回顾项目的时候，能够看到你的这些想法，并能对其善加利用。

电子邮件和软件应用程序 在数字时代，处理项目的方式无穷无尽。电子邮件或许包含与项目相关的适用信息，可以将它保存在一个专门的电子邮件参考文件夹中，并做相应的标记。如果与某个项目相关的电子邮件数量很多，可以考虑创建两个文件夹：“约翰逊合作关系——积极”和“约翰逊合作关系——档案”，诸如此类。如果你还没有这样的文件夹，不妨创建一个更加严格的数字数据库，来组织整理有关某个项目或课题的想法，你会发现这么做是值得的。21世纪，此类工具竞相涌现——从简单、优雅的云记录和允许随意自定义的笔记本管理软件，到集体共享文件和项目管理系统，再到个人项目组织应用程序（从独创性的思维导图到组织大规模写作和研究工作无所不能）。

在数字项目支持方面，好消息是选项分类可以多种多样，美中不足的是，我们很容易经受不住诱惑，将具有潜在意义的信息分别存到不同位置和设备中，以至于我们几乎无法回到原点：我们不知道它的全貌，

无法在适当的时间、从适当的角度概括其整体状况，不能确定将何种数据保存在什么位置……所以，我们最终会尝试协调它的所有内容，令其全部回归我们的大脑！我不断寻找有趣的新方法，来跟踪有关我所做的各种事情的信息，不过，只有在我保存了描述清晰、方便理解的项目清单，并确保就相关细节定期回顾所有相关系统内容时，我才能保持头脑清醒。

> 数字时代的内在风险是：有多少数据，就会有多少互不相干的存放位置。

纸质文件夹 每个项目都有一个单独的文件夹，这样的系统非常便于保存纸质的支持资料；虽然技术含量不高，但确实是一种非常简洁的方案。管理简单、运用灵活，这些特点造就了一个良好的通用参考资料的归档体系，它能够让你轻而易举地将那些从会议上搜罗来的零碎纸片归入恰当的文件夹。有时候，在规划会议和谈话中利用有形文件夹回顾并评估项目相关信息，要比试图利用数字文件夹更容易些。我经常会打印出与项目相关的所有潜在可用材料，如电子表格、时间表、电子邮件、网页等，把它们放在手头以备交流之需。

笔记本/活页夹 活页笔记本的一大优势是，可以为某个项目设定一页或者几页纸作为其专门区域。多年来，我一直坚持使用一个中号的笔记本，前面是“项目”清单，后面是“项目辅助”资料区。在后页的部分中，我随时保留几张空白页，用于记录我的灵感和想法，或者用于制订计划以及考虑细节问题。尽管纸质个人系统结构日益让位于数字系统结构，但记事本模式仍然有其价值，它可以支持一个更加集成和多层次的平台，以便进行极具针对性的思考。

上述每一种方法，对于项目思考成果的管理，都能取得显著的效果。关键在于：发现项目笔记中隐含的具体行动；根据需要定期回顾这些记录。

此外，为防止整个系统变得“陈腐”，一旦项目笔记中的内容过时或者无用了，你就应该立刻删除这条笔记。我发现捕捉这些思考成果、想法的最大益处在于促进了我的思考过程，而不是那些记录下的想法（其实大部分想法都没有付诸实现！）。所以，当你发现某些想法变得无用以后就尽快删除它们吧，以免让这些旧的想法扰乱你的思绪。

组织整理非行动性资料

很多人都习惯于将可执行的事务和大量不可执行的事务（这些事情或资料可能是有价值的，但是不需要采取行动）混在一起，这恰好是很多人的个人管理系统存在的最严重问题之一。在工作和生活中，我们也应该将那些非行动性的事务和资料管理得井井有条，这一点和管理行动提示信息与项目提示信息同样重要。如果没有将这些非行动性资料很好地组织起来，就很可能会影响我们整个系统的正常运作。

非行动性资料可以划分为三大类：参考资料；提示信息，它们所代表的事情在当前不需要采取任何行动，但日后可能有此种需求；以及你根本不需要的东西（垃圾）。

参考资料

一般来说，你在工作和生活中接收的大部分资料都属于参考资料。你不需要对这些参考资料采取任何行动，但是它们包含了一些信息。出于各种原因，你想保留这些资料。你所要决定的是：要保存多少资料，需要多大空间，以何种形式保存，要保存在什么地方。这通常由个人或组织来决定，当然要基于相关的规范，并且要考虑到合理性和个人喜好等因素。在这个过程中，我们一般不需要关心参考资料的具体内容，但如果（由于系统中保存的信息过多或过少）需要对整个系统进行调整，

你就需要考虑参考资料的具体内容了。

大多数人都存在的一个问题是：他们收集到的所有资料依旧停留在“材料”阶段。也就是说，他们并没有分清哪些是行动性的，哪些是非行动性的。一旦你明确了它们各自的界线，作为参考资料的“材料”就不会再分散你的注意力，也不会混入待完成的工作，它仅仅是你的资料库而已。你所需要决定的仅仅是这个资料库有多大。当你充分实行参考资料管理之后，你会变成一只硕大无比的北美老鼠（善于贮藏物品），能够充分利用你的空间（包括实体的和数码形式的）来储存各种参考资料。当我增大了电脑中硬盘的容量，并将外接驱动器和云空间的备份容量扩展到几乎无穷大时，我也能因此保存更多的电子邮件，而且其中更多的是数字照片。既然增加参考资料的数量不会给你增加任何精神负担，那么何乐而不为呢？

各种参考资料管理系统

参考资料现在会以各种方式（主题和媒体形式）出现，对其进行组织整理的方式也有很多。下面简单介绍一下最常用的几种：

1. 一般性参考资料归档系统——纸质、电子邮件和简单的数字化存储。
2. 专门资料的归档。
3. 联系人管理工具。
4. 图书馆/档案馆式的归档系统。

一般性参考资料归档系统 正如我在此前几章强调过的，一个好的归档系统是保证处理和组织整理过程正常进行的关键。而且，当你面对大量需要处理的纸

> 你的参考和归档系统应该是一个方便快捷的数据库，它保存的应该是各种非行动性资料，而不是行动或项目的提示信息。

质资料和特定数字信息的时候，
一个良好的归档系统就是不可或缺的。按理说，你现在应该已经在清空工作篮的过程中建立起了一个“一般性参考资料归档系统”。这个归档系统应该非常方便快捷，它应该就在你的手边、触手可及，便于实施个人管理和回顾，甚至可以保存参考性纸质文件或者你在网上读到的某篇文章，并把归档的过程变成一种享受。如果你现在还没有建立起一个这样的系统，那么我建议你立即翻回到第4章，重新阅读相关段落。

大多数人最终都要创建一到四个有形文件夹、数十个电子邮件参考资料夹，以及可能多达数百个的其他数字存储位置和类别。[10]网络本身也不过是一个庞大的数字档案柜，它既能弱化你创建数字参考图书馆的必要性，也能生成你希望在自有系统收集并组织的那类信息。信息过剩及其评估和组织形式的持续增多，会迫使你区分不可执行和可执行信息，创建和维护一个便于使用的参考数据存储系统。

专门资料的归档　如果关于某一主题的归档资料需要占用50个以上的文件夹，或者归档资料内容庞杂，那么你就应该考虑为它分配一块专门的区域、抽屉或者数据库，并建立一个独立的字母排序的归档系统，或者其他便于搜索的系统。比如说，你正在忙于两个公司的合并，需要保存大量的纸质文件，你就很可能需要整整两个文件柜来保存这些要用到的资料。如果你有某项特别的业余爱好，比如园艺、航海或者烹饪，那么你很可能需要一个专用的抽屉来放置相关资料才能满足自己的需求。

这里要特别指出的是，如果某个参考资料同时可以归入多个领域（可以放入某个一般性资料归档文件夹，也可以作为专门资料进行归档），那么你就很可能陷入一个两难的境地：放入一般性资料归档系统呢，还是放入专门归档系统？当你读到一本关于木栅栏的工具书并想将其保存起来的时候，是应当放到“园艺”资料柜中，还是将其作为普通的“家务事”放入一般性归档系统？一般来说，除非是明确属于某一特定

类别，最好还是将资料都归入一个统一的一般性参考资料系统。

联系人管理工具 在你所需要保存的信息当中，有很大一部分是你所处的社会关系网中其他人的联系方式。你需要保存各类信息——手机号码、住宅电话号码、办公电话号码、电子信箱地址，等等。此外，如果你认为有价值，也许你还会保存他们的生日、家庭成员的名字、个人爱好、兴趣等信息。如果从人事管理和法律的角度考虑，需要保存的信息就更多了：雇用时间、工作履历、目标和前途等。

大多数数字和纸质管理工具的“联系人”部分（连同日程表）是最常使用的内容，因为人人都需要查询电话号码。需要指出的是，这些信息是最为纯粹的参考资料，无须对它们采取任何行动，将它们保存起来仅仅是为了将来查询之用。尽管这个世界似乎变得越来越数字化，许多人仍然收集成堆的名片，它们在隐隐约约地喊叫：“快点做决定！对我做点什么！”

但是，一旦你从这些新事务中过滤出了可执行项目，这类信息的保存也就不再神秘，你只需考虑个人需要和便携性就可以了。只有当人们试图将其联系人管理工具当作行动提示的时候，问题才会不请自来。要知道，这种方法根本行不通，除非它是一个功能强大的CRM系统的一部分，既包含客户信息，也包含经过适当分配和整合的行动触发因素。只要与你联系人相关的所有行动都经过了确认，并已列入你的行动提示清单，联系人管理工具的作用就等同于数据存储了。

现在唯一的问题（或机会）是你要保存多少信息，要以何种形式（或设备）来保存才能让你随时随地查阅呢？目前为止还没有一个完美的解决方案，但是随着移动数字互联网工具的力量日益强大，并能链接至各种数据存储空间，访问的便利性和选项模糊性也会同时增强。

图书馆/档案馆式的归档系统：基于个人的 同一信息载体，在不同的层次上都包含着各种有用的信息。如果你深入挖掘，你会从中获得各

种各样的信息。鉴于你的需求、对数据的具体适应程度，以及推动你的关系网成为全球性信息的科学技术处于不断变化中，保存多少资料、需要多详细、采用何种方式这些问题也就没有确定的答案了。相对于你的个人组织和工作效率而言，这并非一个核心问题，只要你所有的项目和行动都已经纳入一个管理系统当中，就应该能满足你的需求和能力了。

> 如果资料纯粹是为了参考，那么，唯一的问题是它与耗费的时间和空间是否等值。

建立某种程度的统一标准会使归档这件事情变得更加轻松。那些随时需要查阅的资料，应该记入你随身携带的移动设备或记事本中。那些需要在特定会议或事件中使用的资料，应该放入公事包、电脑包或者书包中。那些在办公室才会用到的资料，可以放在办公室的个人归档系统中或者放在办公网络上的服务器中。那些工作中很少用到的资料，则应该放在档案部、储藏室或者浩瀚的云空间里。那么对那些在互联网上查到的资料呢？除非你需要在网络连接不佳的情况下使用这些资料，否则你不用保留它们。如果需要的话，可以把这些网上资料打印出来或者存入电子设备，这样你就可以把它们带在身边了。

你瞧，对参考资料系统的组织和管理，已经转变成了一系列简单的、基于目的的逻辑判断。在这里，区分行动性和非行动性是非常重要的一步。第二步则是确定这些信息的潜在用途，以及它因此应以何种方式存储在什么位置。一旦你完成了这一步，要管理多少参考资料就完全由你来决定了。某些资料是否值得你花费时间、空间和精力进行保存，这完全取决于个人判断。“完美”的参考资料系统并不存在。它的结构和内容要求做出极具个性的决定，这个决定应该基于现有价值和必要的收集、维护工作之间的比值。你最好从你真正想保存的信息着手，确定将其放在哪个可供检索的最佳位置，一切从头开始，不要试图选择或设计只具有理论意义的系统。随着时间的推移，你一定可以将自己的参考材料图书馆打磨成一个更具规模和合理性的框架，如果这能在升级日常事

物管理的基础上进行，那就再好不过了。在这个寻找最佳处理方式的过程中，某种程度的模糊性是可以接受的。关键在于定期回顾、评估你的系统，进行必要的动态进程校正。

“将来/也许”类事情的管理

现在，在你组织未执行项目方面，还有第二个功能需要完善，那就是记录那些可能在以后需要付诸行动的事情。比如说：打算将来进行的一次旅行、想要阅读的书籍、下一个财年要着重解决的问题，或者是你想要学习的某项技能。为了实现这一功能，我们需要建立某种能将事务记录下来，并让我们可以再次对其进行思考的机制。

有好几种方法可以实现上面的目的，它们都能帮助你将这类事情清出你的大脑，并且妥善保管。你可以建立各种形式的“将来/也许”清单，也可以将这类事情写入日程表或者纸质“备忘录”中。

> “将来/也许”类的事情并非是毫无价值的。相反，它们通常是你生活中最有意思、最激动人心、最有创造性的事情。

“将来/也许”清单

当你对自己的大脑进行“大扫除”时，通常会发现一些不确定何时进行的事情。在这类事情中，比较典型的有“学习西班牙语”“为玛茜买一匹马”、“攀登华盛顿山”、“写一部悬疑小说”以及“盖一间度假小屋”等。

无论你现在采用的是什么样的个人管理系统，我都强烈建议你创建一个“将来/也许”清单。然后把自己想到的事情都写到里面去，你会发现，这个过程会让你创造力大爆发，想出好多新奇的好点子。

你很可能还会惊奇地发现，你以前列在这个清单上的一些事情已经快要实现了，而你可能并未刻意为此进行过努力。如果你相信“想象会

改善认知和行为”，那么也就不难理解“将来/也许”清单是如何在潜移默化中影响你的工作和生活了。罗列清单的过程本身，就会让你对自己所期许的事情有更加清楚的认识和准备，也会促使你在日常生活中向这些目标努力。“机会只垂青有准备的人”，这也是我长久以来的人生体验。除了你的工作篮以外，这类“将来/也许”的事情还有两个重要来源：你那富有创造性的想象力，还有你目前正在执行的项目清单。

> 激活并维护你的“将来/也许”清单可以释放你的创造性思维——你可以在不必付诸任何行动的情况下，想象各种很酷的行动。

为你创造性的想象力创建一个清单 当你有了时间、金钱和机会，你都希望做哪些事情呢？把它们逐一地记录在“将来/也许”清单上。典型的事情包括有：

- 为你的家庭购买或者建造房屋
- 开始从事的业余爱好
- 想要学习的技能
- 想要表达的创意
- 需要购买的服装和饰品
- 想得到的玩物（高科技或其他类型玩具！）
- 计划中的旅行
- 希望参加的组织
- 打算参与的公益性活动
- 想了解的事情、想做的事情

重新评估当前进行中的项目 这是一个好机会，可以让你从全新的角度（即职业、人生目标和个人承诺的角度）出发，回顾检查你的“项

目”清单，并且考虑你是否应该把当前的各种承诺和责任转移到“将来/也许”清单中。如果通过审慎的思考使你认识到，“项目”清单中的某项内容可能在今后几个月或者更长的时间内，都不会进入实施阶段，那你应该干脆把它转入“将来/也许”清单中。

人们有时发现，将他们的“将来/也许”项目进行更详细的分类很有好处。与你想象性质的“遗愿清单”（比如：攀登尼泊尔的一座山，或者为弱势儿童创建一个基金）相比，思考那些一旦条件具备就会在你家里真正实施的项目或许会有很大不同。如果是在一家公司，这种差别或许会体现在“停车场”想法（“我们把这个问题留待下个季度的会议上讨论吧”）和不断跟进项目（你会在大量资金涌现时极力推动的项目）想法之间的对比。这里的关键是，随着你尝试这些选项，你要注意你的清单和子类别是令你不安，还是给了你激励。

“将来/也许”的特殊类别

每个人都会有一些自己非常感兴趣的事情。将这些事情列入清单的过程，肯定会给你带来不少乐趣。比如：

- 食品——秘方、食谱、餐馆、葡萄酒等
- 子女——要和子女一起做的事情
- 想读的书
- 想看的电影
- 关于礼品的一些主意
- 想要浏览的网站
- 周末的外出旅行
- 想法——五花八门（因为你也不清楚应该归属于哪个类别）

这类清单处于“参考资料”类和“将来/也许”类的交叉区域。说它是参考资料，因为你可能只是收集它们，把你喜欢的上等葡萄酒、餐厅、书籍添加到对应的清单中去，以备日后随时查询；说它属于“将来/也许”一类，是因为你需要经常回顾这些内容，以提醒自己在有机会的时候尝试一下清单中的内容。

这也正是进行组织整理工作的又一个好理由：让你更轻松地抓住那些感兴趣的东西，让生活更加多姿多彩，而不是整日身陷无休止的工作。

堆积“保存及回顾”文档的危险

许多人都有堆积如山的“保存及回顾”文件夹、一个塞得满满的抽屉或者电子邮件文件夹，它含糊地涵盖了“将来/也许”类的事情。人们对自己说：“等我有空的时候，我会看看这部分内容”。乍看起来，这个“保存及回顾”文件夹似乎是存放东西的一个极为方便的场所。但是我个人不建议采用这种方式，因为在我所接触的所有人中，他们只做到了“保存”但却并不“回顾”。他们对这一大堆资料麻木不仁，而且充满抵触情绪。如果你无法定时对“将来/也许”清单保持关注，并且头脑清醒地思考其中的内容，那么“将来/也许”清单也就丧失了它存在的价值。

> 我们有能力做的，也有能力不去做。
>
> ——亚里士多德

此外，我们还应注意到，一个管理良好的“将来/也许”清单与保存各种“材料”的收纳箱之间，是存在着巨大差别的。通常来讲，你收纳的大部分材料都是需要你进一步加工处理的，有的需要归入“阅读/回顾”类，有的需要放入参考资料系统，而有的则需要转化为实际的下一步行动并标注在日程表或者备忘录中。实际上，在大多数情况下，对那些“保存及回顾”文件夹中的内容进行恰当的处理之后，你会发现“保存及回顾”文件夹已经被彻底清空了。

用日程表记录将来要做的事情

当你发现需要提醒自己在未来进行某件事情的时候，日程表将是一个非常好的选择。对于日程表的使用，很多人都习惯于在里面放置大量的事情（就像前文说到的），但是显然这是个不好的习惯，而且这样也远没有发挥出日程表的真正效用。

日程表的三大用途之一，就是记录那些“需要在特定日期获取信息”的任务。这类用法涵盖了不少事务，但是最明智的做法是：记录在日程表里的事务，一定得是你想暂时抛于脑后但又希望在某一天得到提醒的事情。这样的事务数不胜数，下面列出几类：

- 提醒自己开始落实某个项目
- 你可能想要参与的活动
- 提醒自己做出决定

提醒自己开始落实某个项目　如果你手头有一个项目，目前还不需要对其开展工作，但是需要在将来某个时间提醒自己开始行动，这时，你就可以在日程表中选择一个合适的日期，写入这个项目的提示信息。这些指定日期的信息，应该写在日程表的日期格中；当那一天到来的时候，你看到了这个提示信息，就会把这个项目列入你的“项目”清单中，从而激活这个项目，使之步入正轨。下面列出了这类事情的几个例子：

- 需要提前着手准备的某些特殊活动（产品发布、筹款募捐等）。
- 需要做前期准备的常规活动，如预算检查、年会、计划活动或者会议（比方说，你肯定不想现在就把下一年的“年度销售会议”或者“让孩子们为下个学期做准备”添加到你的“项目”清单中吧？写到日程表中吧）。

• 重要的纪念日，你可能希望在此日期到来前做些准备（生日、周年纪念、感恩节等）。

你可能想要参与的活动 也许你经常收到各种研讨会、演讲、培训班和社交文化活动的通知，你可能希望当活动临近时再决定是否参加。因此，你先确定一个“临近”的时间，并在日程表中这个适当的日期上写上一笔，如：

“明天商会举办早餐会。”

“雄狮足球队的门票今天开卖。”

“今晚8点，BBC有关于气候变化的特别节目。”

“下周六去花园俱乐部喝茶。”

如果你现在突然想到了任何类似的活动，就立刻把它写入你的日程表吧。

提醒自己做出决定 有时候，你需要做出一个非常重要的决定，但是又无法（或不希望）立刻就做出这个决定。没关系，在涉及你的自我管理程序时，你只需确定决策所需的额外信息是来自你自身，而不是外部（比如，你只是想把问题留在第二天解决），或者你有充分的理由直到最后时刻才做出决定（从而能在你选择推进方式之前尽量保证所有因素的即时性）。但是，为了能使不做决定成为适当举措，你最好要撒出一张可靠的安全网，对未来可能出现的相应问题保持关注。日程表就像一条“安全带”，它会确保你不会忘记去做这个决定。[11]

属于此类的某些典型决定：

• 雇用/解雇

• 重组/并购/出售/剥离

如果你的系统中有一套延迟

- 换工作/职业
- 可能发生的战略转向

决策的机制，那么你对某些事情就可以暂时不做决策了。

你肯定会想："把如此重要的决定就这样放在日程表中，合适吗？"那么你可以问问自己："是不是有这样的情况：一些重大任务并不需要立即做出决定，可以把它推迟到以后再处理，以便让自己在当前可以保持较为轻松的工作状态？"如果答案是肯定的，那么日程表就是放置这类任务提示信息的最好地方。

"备忘录"系统

对于管理那些需要在日后执行的行动，还有一种堪称一流的方法，那就是"备忘录"系统。[12]它就像是一个三维立体的日程表。对于那些你日后会感兴趣的事情，你可以将它的原始版本以实体形式的提示信息保存在其中。它可被看作是你自己的邮递系统，你可以建立属于自己的邮局，通过它给未来的自己发封邮件，通知未来的自己到时候去完成某件事情。我自己多年来就一直在使用"备忘录"系统。尽管通过科技手段将这类提示转化为软件和移动设备上的数字化内容很容易，但用"备忘录"这种低技术含量的方式能使你的诸多事项管理起来更容易。有关这些事项的数字化管理前景正在不断推进，但在我的个人系统中，仍有许多事项是由充当提示信息的有形系统进行有效管理的。

从本质上讲，"备忘录"系统是一个非常简单的文件夹系统，它允许你将未来需要的各种提示信息收入其中，并在指定的日期展示在你面前，就好像这些提示信息会"自动"地出现在你的工作篮中一般。

如果你有一个秘书或助手，你就可以把这项工作交由他来完成，这个过程和"备忘录"系统的使用颇有几分类似。典型的例子有：

- "在我开会的那天早上，把这个议事日程交给我。"

- “既然星期三的会议上才会用到这个，那么，星期一时再把它交给我考虑一下。”
- “在去香港前两周时，提醒我一下，我们来安排一下具体细节。”

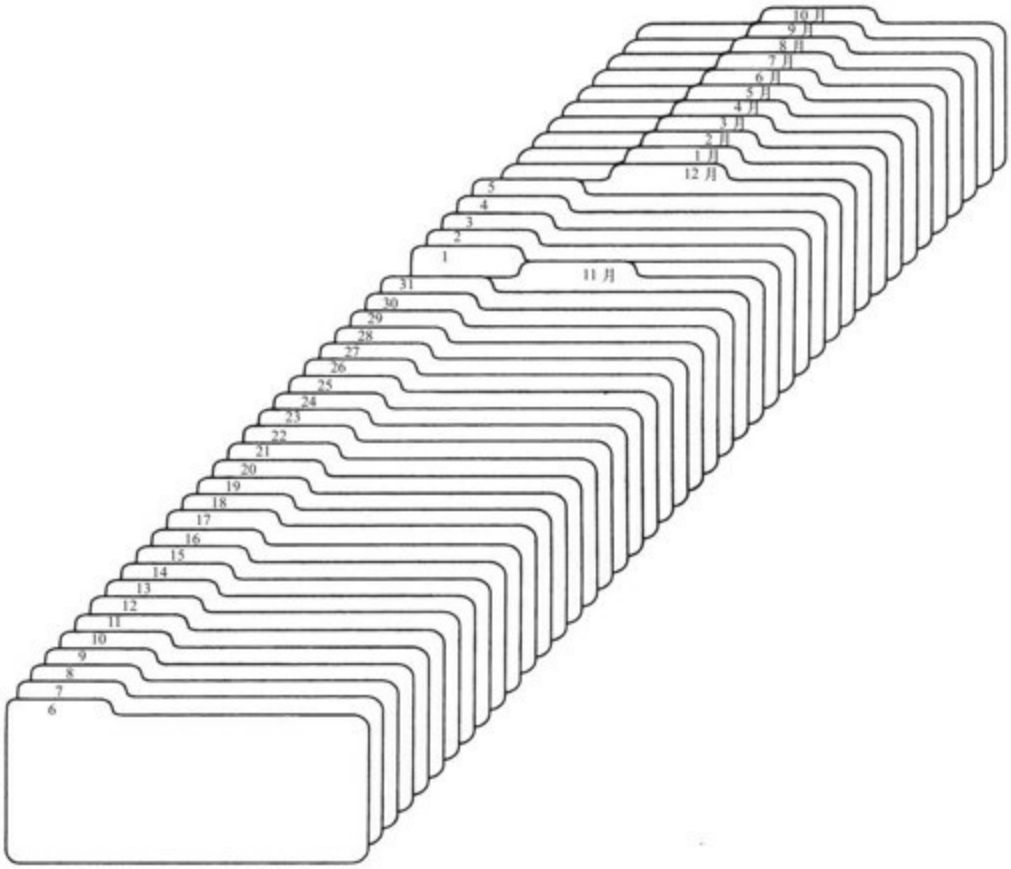
每当新的一天到来，你都可以拿出当天的文件夹，查看一下有什么要做的事情。

如果你担任高级职务，想在工作中让你的助手完成这类工作，我没有意见。但是如果你想将这种井井有条的管理方式融入你的生活，你就必须保持自己的“备忘录”系统功能。这个文件夹系统能发挥许多功能，它的工作范围甚至可以超过你的助手，在处理私人事务上也能使你得心应手。我利用自己的备忘录系统来管理我某天需要携带的旅行文件、关于即将到来的生日和特别活动的提醒（这会在我的数字日历表中占据过多视觉空间）、一些有趣事项的打印件（我或许会在几个月后有空时再做探究），诸如此类。

你只需每天花几分钟时间，就能让这个“备忘录”系统运作起来。与你的付出相比，你的回报将非常丰厚。这是一种独特的执行功能：决定不在某个时间点之前做出决定。

建立一个“备忘录”系统　如果你在一个物理系统中这么做，你需要准备43个文件夹：其中31个分别注明从“1”到“31”，代表一个月份内的31天，另外的12个上面写上一年中的12个月份。代表日的文件夹放在前面，最前端放置的是明天的文件夹（如果今天是10月5号，那第一个文件夹就应该是“6”号）。随后的文件夹代表着本月中剩余的日子（从“6”到“31”）。在“31”号文件夹后紧跟着下一月的月份文件夹（11月）。再往后，是编号“1”至“5”的日文件夹。接着是剩余的月份文件夹（12月、1月到10月）。每天结束时，把第二天的文件夹中的内容放入工作篮，再把这个文件夹排列到后面，（这时，这个原本代表10月6日

的文件夹，就变成了11月6日的文件夹）。按照同样的方法，当下一个月的文件夹排到最前端时（在10月31日你清空所有的日文件夹后，紧接着看到的就是“11月”文件夹，而所有的日文件夹则按照“1”至“31”的顺序紧随其后），把其中的内容都放入工作篮，将这个已经清空的月文件夹排在其他月文件夹的后面，这时它代表的就是下一年的“11月”。这个“备忘录”系统的好处是，随时都可以保存接下来的31天和12个月内要提醒的事情。



“备忘录”系统样例（10月5日）

采用文件夹来建立你的备忘录系统的最大好处是，你可以在其中存储货真价实的文件资料（在某个日期你需要填写的表格，需要审查的会议议程，以及你准备到某天予以支付的发票，等等）。

为了促使这个系统正常运转，你必须做到每日检查和更新。如果你忘记清空每日文件夹，你就不会再信赖这个系统来处理重要的资料，而不得不寻找其他途径来管理你的事务。如果你即将离开一段时间（或者在周末无法查看这些文件夹），那你必须保证在离开之前检查你离开那段时间的文件夹，并对其内容进行预先处理。

核查清单：创造性和建设性提示

在个人系统的组织整理工作中，最后一个值得我们注意的问题就是建立和使用核查清单，它可以帮助你关注项目、工作流程和程序、事件、爱好、职责等领域中可能出现的潜在问题。就本质而言，我们讨论过的任何提示清单或类别都是核查清单，因为它们的功能是提供核查或审查事项，以确保你不会在该领域遗漏事项。不过，核查清单的更普遍含义是指列出有关某个主题、程序或者某种关注/行动领域的内容，供你在特定时间或参与特定类型行动的任何时间使用。这些内容的范围很广泛，从你工作或生活方面的总体关注领域，一直到关于如何将图片上传到网站上的详细说明。

很多年前，阿尔弗雷德·诺斯·怀特黑德中肯地指出："文明是通过越来越多的不假思索的重大行动来推动的。"清单为这种宏观观察提供了一个微型版本：无论何时，当你因为某种规律性的新现象（"每年年底，我想要/需要……"）或者因为需要你详细回想的某种特定情形（"举办研讨会之前，我需要……"）而必须进行思考时，你都应该把这些工作委托给你的"外脑"——这个管理系统要保存需要你在特定时刻从事的具体行动。[13]

数量极多的潜在核查清单可以让你更轻松地控制生活和工作领域的各种情形。如果你曾经为了做菜而参考食谱，你就是在使用核查清单来

提高你的关注度和工作效率。如果你的董事会曾委任你在年内完成三个关键举措或成果，那么在董事会召开之前，你可以利用核查清单进行回顾。

由于我所描述的是如何理清和组织你大脑中的内容，为了开始执行这个系统，我将侧重于人们通常面临的一系列主题，核查清单往往是这些主题的最佳解决方案。

你希望关注的事项

当我们帮助别人清理其大脑时，所呈现的往往是这样的事情：

- 定期进行体育锻炼
- 多抽些时间陪陪孩子
- 为部门筹划更多积极计划
- 让我的团队保持高昂的斗志
- 确保我们与公司的策略保持一致
- 实时更新我们的用户培训列表
- 更注重自己的精神实践
- 更关注员工的个人目标
- 保持我的工作动力
- 保持并升级与公司关键人物的现有互动

面对你内心这些含糊不清的承诺和分散你注意力的事情，你应该怎么办呢？

首先，对项目和行动心中有数

对于大多数这类“材料”而言，它们是可以转化为项目或实际行动的。对于许多人来说，完全可以把“定期参加体育锻炼”转化为“制订定期运动的计划”（项目）或者“给萨莉打个电话问一下健身房和私人教练的情况”（实际行动）。这时，内心的承诺就可以转化为项目或实际行动，之后就可以按照正常的方式纳入你的个人管理系统中了。或者，“让我的团队保持高昂的斗志”应该成为一个具备特定行动步骤（“给我的人力资源总监发电子邮件，听听她对这个机会的看法”）的项目（“在我的部门探索团队建设进程”）。

然而，在这类情况之外，还有些别的情况，而且往往需要借助适当的核查清单加以解决。

规划工作和责任范畴内的关键性区域

像“坚持锻炼身体”或者“让我的团队保持高昂的斗志”这类目标，还是需要制定某种概况核查清单，才会便于定期回顾和检查。面对任何事情时，你的大脑都会在各个层面设定不同愿景和标准，它们直接影响你的决定和选择。所以，了解自己在各个层面上的不同愿景和标准是非常有必要的，只是很难做到习惯性保持和遵守。

我在前面曾经建议过，你的“工作”至少可以定义为6个级别，每一级别都应该拥有专门的确认手段和评估方法。在每一个不同的级别中，你都应当建立一个核查清单，它应该包含该级别中所有对你来说重要以及有所承诺的事情。它可以包括：

- 职业目标
- 服务
- 家庭
- 人际关系

- 公共事务
- 健康和精力
- 财政资源
- 创造性的表达

现在我们下降一个层次，专门针对你的工作来进一步考虑。对责任、员工、行业价值等不同的方面，你都需要为自己建立一些提示。这可能会包含以下各点：

- 团队士气
- 工作流程
- 时间进度
- 人员问题
- 工作量
- 交流沟通
- 技术

所有这些事务全都可以纳入你个人管理系统的各个清单中去。根据需要来提醒自己，以保证你的航船能沿着正确的方向平稳前进。很多时候，个人管理系统的价值仅在于可以确认特定领域的状况良好，不需要添加或改变任何东西。不过，明白这一点也会促使你减少不必要的关注。

情况越是异常，控制力越应加强

对于某件事情（或某个领域）来说，我们对核查清单和外部监控的需求，与我们对这件事情的熟悉程度成反比。如果你已经从事某项工作

有相当长的时间了，并且不需要在这方面做出任何改变，那么也就没有必要在你的个人管理系统中专门对其设立外部监控措施。你知道工作的每个步骤应该在何时进行、如何进行，这样才能保证一切正常。你可以在睡梦中实施管理，但实际上这种情况非常罕见。

你是否曾经不得不遵照某种规定的顺序，去管理某笔独立的金融交易，登录并更新某个软件应用程序，甚至通过几个必要步骤查询朋友的度假屋，同时你还曾经问自己："等一下，我现在想要怎么办？"在此类状况下，如果你希望或需要重复这些步骤，那你就需要一个核查清单。我在电脑和软件方面是个半文盲，每当我们的IT专家指导我解决一些常见故障时，我很容易说服自己要记住他们告诉我的步骤。我历尽千难万险，学会了为他们创建核查清单。

> 核查清单功效显著，它使那些重要的工作不再给你带来忧虑。

许多时候，在你对某项工作足够熟悉以前，你都需要某种形式的核查清单来帮助你抓住工作的重点。比如，如果公司的CEO突然不知所踪，你不得不立即填补他的空缺，那你就需要立刻过目一些资料，以掌握目前工作中最为紧迫的方面。如果你刚刚接受了一个新职位的任命，其中一些新职能对你来说相当陌生，那你一定希望拥有一个控制和管理的指导框架，哪怕只是在最初的几个月也好。随着我们在公司内部设计了一个新的组织结构和操作系统，我们已经可以使用许多关键核查清单来帮助执行我们的会议决策，直到它们成为我们工作中必不可少的一部分。

通常，在情况快要失去控制的时候，我会暂时开列一张清单，上面写着我不得不处理的任务，直到情况重新得到控制。比如，当我和妻子决定为我们经营多年的生意创造一个全新的经营模式时，我承担了一些以前没有的职责，如财会、电脑操作和维护、市场营销、法律事务和管理。一连几个月，我都必须坚持认真地把这些责任范围内的核查清单摆

在面前，填补所有的空白，尽最大努力平稳度过这一过渡期。当生意在某种程度上稳定下来以后，我就不再需要这些核查清单了。

各个级别的核查清单

根据你的需要大胆地创建各种类别的核查清单吧。你可以建立各种各样的核查清单——从“生活的核心价值”、“郊游的有关事宜”到“可能的假日礼物”。列出清单——特别是当你一想到某件事情时就为它列出清单，这将成为对你最有效，同时也最便捷的一种方式。

为了激发你的创造性思维，下面我列出一个核查清单题目列表，这些都是我使用过多年的清单。

- 工作责任范畴（工作的职责范围）
- 运动疗法（肌肉抗阻训练计划）
- 旅行核查清单（旅行前要检查和完成的事情）
- 每周回顾（在每周回顾中要检查和更新的事情）
- 培训计划的组成要素（当推出某个培训新课程时，一切需要处理的情况，从前期到后期）
- 关键客户
- 要保持联系的人（所有你想联系的圈内人）
- 年终活动（这一时期的所有总结活动）
- 个人发展（应该定期评估的情况，以确保个人平衡与进步）
- 笑话

慢慢地习惯于使用各种核查清单，包括特殊的、临时性的和永久性的核查清单。根据需要随

能够并愿意即时创建一个可供必要时访问和使用的核查清

时创建和删除核查清单。确保你有一个方便访问的空间，用来保存一个有吸引力甚至有参与乐趣的新清单，比如一个活页记事本，或者一个随时可用的软件应用程序。合理而恰当地运用核查清单，可以极大地提高你的个人工作效率，并缓解你的心理压力。

单，这是高标准自我管理的核心内容。

小结

到目前为止，你应该已经收集了生活和工作中所有的未尽事宜，并且已经进行了逐项的处理，明确了它们的价值和需要采取的行动，最后还把处理结果纳入了一个完整的系统——这个系统包括了对当前和未来所有工作项目的完整概览。当你完成上述事项后，你也就已经准备好进入下一个步骤了——检查回顾。

---

[1] ASAP，缩写自As-Soon-As-Possible（越快越好），下文沿用此简称。

[2] 定位技术的发展，是个人工作效率（在某种程度上归功于GTD方法的普及）的推动力之一。你的移动设备会感知（基于你的GPS数据）到你身处五金店、家里或闹市，然后它还会提示你与该物理环境有关的活动。这只有理论意义，在实践中，由于所涉及的可变因素和从不同角度概括我们总体行动的预期情形很复杂，这些只能作为一个不错的选择，可以添加进严格管理的清单中，作为回顾和集成总体系统的一部分。对于此项技术及其应用而言，如果假定它能使你保持头脑清醒，并且不让你错过希望看到的东西，未免显得有些乐观。

[3] 我使用的“议事日程”是美式英语的含义——涉及某人或某个会议的项目（相当于其他文化中的“日程表”、“进度表”或“日志”）。

[4] 在这种情况下，数字清单管理工具（以及位于独立文件夹的低科技含量文件）会有优势，因为它们允许你在行动发生变化时随时调换各类别中的项目，而不必重写或再次思考。

[5] 注意，如果你不能把这些需要处理的票据时刻放在眼前，那你还是可能会忘记处理它们。仅仅是把它们归拢到一起还不够，你还需要确信你能妥善回顾并处理这些票据。

[6] 如果你的未处理电子邮件从未占满整个屏幕，只需将其保存在一个方便查阅的位置来提醒你。一旦邮件的数量增加到你不能一眼看完，那最好是将其提取出来列成清单。

[7] 有些电子邮件应用程序允许将邮件转移或链接至某个“任务”清单或区域，并在那里进行同样妥善的处理。不过，必须对该软件足够熟悉才能在处理的过程中做到简单化和无缝化。

[8] 我写本书时，正忙于从加利福尼亚迁往欧洲的事情。几个月来，我的项目清单上一直保存着一个项目："搬到阿姆斯特丹"。上周，由于事情迫在眉睫，必须采取多项行动，我把那个项目分为15个事项。现在，我每周都需要关注从"开立荷兰银行账户"到"敲定在圣塔巴巴拉的艺术品收藏"等事项。

[9] 软件技术将持续推进工作流程的自动化，与此同时，CRM和其他应用程序会触发行动提示，等等。在理论上，这将减少单独跟踪此类项目的需求。在实践中，每个人仍需处理由软件生成的本职工作，并在自己的整体系统内实施管理。此外，在我们的承诺和软件应用过程中，各种变量往往非常微妙，变化迅速，在颇为详细的可预见未来发展方向上，即便是最先进的技术也不足以完全依赖。

[10] 作为一个准美食家，我一直在跟踪我有意光顾（通过别人推荐）的位于世界各地的任何餐馆。在一个软件应用程序中，我可以查找（比如"位置–伦敦–餐馆"）并浏览我的清单。仅仅是"我想光顾的餐馆"这一主题，其内容就占据了我电脑里的数百个文件夹和子文件夹。

[11] 如果你使用的是一种可以随意访问的日历表，你显然需要谨慎对待这些触发因素。数字日历表通常有"私人"分类功能，利用这个功能可以防止其他人看到相关内容。

[12] 通常也称为"未定"、"提前"或"滚动跟进"文件系统。

[13] 关于此项功能及其价值（以及不予关注的代价！）的有力阐述可见阿图·葛文德（Atul Gawande）的著作：《清单革命：如何持续、正确、安全地把事情做好》（*The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*），大都会出版社，2009年。

第8章
回顾阶段：保障系统的有效运行

实行这套工作流程管理方法的目的，并不是让你的大脑偷懒，而是想尽办法充分利用大脑的资源，并让它工作得更加优雅、更有效率、更具创造性。只有在大脑100%投入到当前的工作中时，才能达到这一目的。为了做到这点，你必须确信你正在做的事情是确实需要完成的，而其他没有进行的工作确实可以暂时“不去进行”。这能改善现有条件，使你始终保持最佳行动状态。定期回顾你的系统，反思其内容，保持其时效功能，这是实现系统清晰度和稳定性的前提。

例如你有一个电话清单，但是如果有一些你必须要打的电话却没有被列在这个清单上，你的大脑就不会再相信这个电话清单，从而导致你的大脑在完成这个低脑力要求的活动时也无法感到轻松。结果，你的大脑又不得不重新担负起记忆、加工处理和提醒的责任，从而又像以前一样低效运转。

所有这一切意味着，你的系统不可能处于静止不动的状态。这个系统必须实时更新，紧跟事态的发展，这样才能帮助你在行动的时候做出恰当的选择，这也正是回顾过程的主要目的。同时，回顾过程还可以从不同角度对你的生活与工作进行持续不断的评估。

现在，你需要考虑两个重要问题：

- 回顾应该要关注哪部分的内容？安排在何时进行？
- 回顾应该怎样进行？每隔多久进行一次才能确保整个系统持续运转，并解放你的大脑，使之能够从事更高层次的思考和组织整

理活动？

一次真正意义上的回顾检查活动，将使你的思维变得主动、活跃，并更加高效地面对你的生活和工作。这类思维可以是精力集中的产物，也可能源于心血来潮，而这些思维的火花，通常都是在你对行动和项目清单进行有规律的回顾时迸发出来的。

要回顾哪部分的内容？在什么时候进行？

在你的个人管理系统中，你应该可以在任何需要的时候看到需要的行动提示，这正是个人管理系统和个人行为的基础。其实，这个道理是显而易见的，但是很少有人在处理和组织后能够达到这一要求。

当你身边有部电话并且正巧有些空余时间时，你就可以拿出电话清单扫上一眼，是否选择一个电话号码拨打出去全由你自己决定；当你正准备去与老板或者合伙人会面时，花一分钟浏览一下你所记录的要与他讨论的所有事情，会让你的这次会晤更有成效；当你打算去干洗店取回衣物时，应该先快速检查一下还有没有可以在途中解决的事情，以便一次性办妥。

> 只要你保证在适当的时间查阅适当的资料，那么每天的回顾检查时间可能仅仅是几秒钟而已。

人们经常问我："你花多少时间来关注你的系统？"我的回答是："只要我能够对当前的行动感觉良好就足够了。"实际上，我花在这方面的时间通常是这里两秒、那里三秒这样累积起来的。从某种意义上来说，我的各种行动清单就构成了我的办公室。就像你在办公桌上贴着即时贴、堆着文件一样，类似的记录在我的"下一步行

动”清单和日历表上也随处可见。如果你已经彻底完成了收集、加工、组织整理一切事务的步骤，很可能只需要零散地在这里或者那里短暂回顾一下，就能帮你找到当天所要执行的行动计划。

首先看一看你的日程表

查看最频繁的应该是你的日程表（或者是每日备忘录之类的东西），这样你就能看到哪些是当天必须进行的工作。这样你就了解了当日的时间和空间要素。比如，你看到自己早8点到晚6点都排满了会议，只有中午有半个小时的午饭时间，这能帮你确定当天是否还要执行其他任务。

然后看一看你的行动清单

当你检查了所有对时间有严格要求的活动，并对它们进行了适当的安排之后，接下来你该浏览的是对应当前情境的行动清单。例如，当你正坐在办公室中时，你就可以看一下你的电话清单、电脑工作清单，以及其他办公室内的事务清单。但是这并不意味着你要完成清单上所有的内容；你仅仅需要结合当前的时间长度、自己的精力等，选择一个合适的行动，并将其执行。你应该充满自信：自己绝不会遗漏任何重要的事情。

> 维持生命和追求幸福这两件事并非各自独立。
>
> ——安·兰德

坦白地说，如果你的日程表的内容非常可靠，并且你的行动清单也没有问题，那么在你每天的工作中，只查看这两样东西就足够了。事实上，我有的时候根本就不需要去查看行动清单，因为在我看了日程表之后，就知道自己已经没有时间去完成其他任务了。

根据情景选择恰当的回顾内容

你应确保自己能随时查阅想查看的清单。当你和生活伴侣劳碌奔波了一天，最终放松下来的时候，你希望确定你们共同承担的家庭事务，这时如果你能拿出需要共同讨论的事务清单无疑是非常方便的。如果你的老板突然走进你的办公室，打算与你谈谈当前的工作，你能够立刻拿出最新的工作清单和准备的话题清单，这显然将大大提高你的工作效率。当然，这也有助于树立良好的工作形象。当你突然得到一个书面邀请，请你和某个刚认识的潜在客户共进午餐，这虽然不在计划之列，但极具战略意义，那么，你能用多快的速度整理相关资料、打印相关数据，重新考虑为本次会面（进展顺利的话，可能会延长到下午）准备的其他会谈内容？

更新你的系统

要保证你的系统是值得信赖的，关键的一点就是定期以更高的视点检视自己的内心，并对系统进行更新。当然，如果你很长时间都没有对系统进行更新，系统会远远落后于客观情况，更新一次系统将会耗费大量的时间和精力。要知道，如果你的系统远远落后于客观情况，你的大脑就不得不把大量的精力浪费在“记忆”、“回忆”之类的低级工作上。

> 为了让知识转变为生产力，我们必须学会见林观木。我们必须学习使两者结合起来。
>
> ——彼得·德鲁克

现在我们将面对一个很大的挑战：一旦你体验到了拥有一个清晰的大脑是怎样一种滋味，领悟到事事处于你的控制之下是多么惬意，那么你要怎样做才能维持这种状态呢？经过我多年的研究和实践，并且经过很多人的实践检验证明，保持状态的最好办法就

是“每周回顾”。

每周回顾的重要作用

如果你和周围的大多数人一样，你会发现，你的脑子再好使，也不可能跟上世界变化的步伐。而我们大多数人，则都有这样一种倾向：放任自己纠缠于大量超过自己处理能力的事务。工作时，我们把一天的时间安排得满满的，一个会议接一个会议；下班后还是不时地想起要完成的任务、要履行的约定；我们每天在任务、合同、约定、协议中纠缠，我们的创造力也在这日复一日的劳作中不断萎缩。

> 每天需要你处理的工作数量，总是超出你的可承受范围。

这种旋风式的生活模式更加凸显了每周回顾的重要性，它让你有机会夺回生活的主动权，对事情重新评估、重新安排，让自己重新找到平衡。而这些恰恰是在每天疲于奔命的忙碌中，无论如何也做不到的。

每周回顾还有一个重要的作用，就是让你在面对如潮水般涌来的事务时，始终记得最要紧的工作、最重要的目标，把握住自己的方向。这会让你认识到，有的时候必须学会说“不”——而且要斩钉截铁、毫不犹豫——才能让你保持清晰的方向，免于陷入混乱的境况。给自己留一点时间吧——至少让自己能从“项目”的层面考虑一下自己面对的问题，这会对你大有帮助的。

什么是每周回顾

非常简单，每周回顾就是为了再次清空大脑并为未来几周确定方向而需采取的行动。它执行了工作流程管理阶段——收集、理清、组织、回顾所有那些待定的承诺、意图和倾向——直到你能够确认：“我目前

已经完全掌控了我没有处理的一切事情，一旦我决定处理，马上就可以付诸行动。”

从实用的角度来看，实现这个目标需要这三个举措：确认、更新和创新。确认即确保你收集的所有东西都得到处理。更新即确保你的所有定向“地图”或清单经过审查并保持最新。随着你实现了确认和更新，创造部分在一定程度上可以自动发生，你将很自然地形成某些想法和观点，令你的工作和生活思考增值。

确认

这是将你在忙碌的一周中产生的所有碎片化结果进行归拢的初始阶段。会议笔记、你收集的收据和名片、孩子学校的通知，以及你在钱包、公文包、智能手机、夹克等所有不可思议的位置和你的更衣室柜台上不知不觉间积累的各种东西，此外还有在电子邮件文件夹、社交媒体等标准输入渠道出现的东西。

收集散落的纸片和材料　搜罗出各种各样的零碎纸张、名片、收据，以及所有藏在你的办公桌、衣服缝隙中的纸片，把它们统统收入你的工作篮，以备处理。

清空收集工具　检查所有日志、会议记录和记事本上的各种内容，确定并列出其中的所有行动项目、等待事宜、日程表事宜，以及将来要完成的事情，并将其中包含的资料进行归档，需要阅读的资料要归入“阅读”文件夹，将电子邮件、文本和语音邮件的文件夹清空。在这一过程中一定要严格要求自己，收集、处理你所遇到的一切有关交流、工作、创意、信息的记录，同时清理掉没用的垃圾。

清空大脑　把大脑中的一切事情都写下来，包括新的项目、行动、等待事宜、未来要完成的事情，以及所有尚未捕获和理清的事务。

更新

你现在应该“后卫前置”，清除你系统中的过期提示内容，保持你的活跃清单完整反映即时情况。步骤如下：

回顾“下一步行动”清单　清除系统中已经完成的行动（不是删除，而是标记为“已完成”），检查将要执行的行动的提示信息，以便记录。很多时候我都动作过快，以至于没有机会标记清单上的许多未完成项目，更无暇弄清下一步行动。现在是采取适当行动的时候了。

回顾过往的日程表数据　仔细检查日程表上两三周之前的详细项目，搜寻未完成或紧急行动项目、参考信息等诸如此类的资料，并将它们重新纳入你当前运行的系统中。掌握每一项“哦！这提醒我……”内容及其相关行动。你可能会注意到自己参加过的会议和活动，从而触发你思考有关此项内容的下一步行动。一定要保证将上一周的日程表全面地扫描一遍，确保没有遗漏。

回顾即将到来的日程　浏览一下将来的事务安排情况（长期的和短期的），确保对即将发生的事情和约会做出安排和准备。你的日历表是可以定期回顾的最佳核查清单之一，可以借此回避最后一分钟的压力，并触发创造性的思考。[1]应结合项目对即将到来的旅行、会议、会见、假期等进行评估，将你已经探测到但尚未实施巡航控制的任何情形添加到你的“项目”和“下一步行动”清单中。

回顾“等待”清单　是否有必要采取任何跟进行动？是否需要发送电子邮件，以了解最新情况？是否需要在有关某人的日程清单上添加项目，以便能和他/她进行基于最新内容的谈话？记录任何下一步行动，检查已经记录的任何内容。

回顾“项目”（和更大成果）清单　逐一地评估所有的项目、目标和愿景，以确保你目前的管理系统没有遗漏任何一个需要采取行动的项

目。浏览任何积极、相关的项目计划、支持材料和任何其他进展材料，以促成新的行动、完成项目、待办事项等。

回顾任何相关的核查清单 基于你的各种约定、利益和职责，是否有你需要或想要去做但尚未完成的其他事宜？

创造

这种方法并不仅仅涉及清理和清除，虽然它们是帮你达到理清和专注状态的关键手段。不过，就我本人在这个领域的探索经验而言，最终动力还是为分析、评价具有创意和价值的新思想、新方向营造空间。如果你迄今一直在实施这种方法，那么在很大程度上这并不需要你投入大量精力去实现。我们人类天生具有创造性，我们的存在就是为了生活、成长、表达和扩展。挑战并不在于创造性，而在于消除阻碍我们的创造性能量自然流动的东西。就实践而言，这涉及集中你的行动，让思路自然涌现，捕捉并利用它们的价值。在阅读和应用任何此类技术的过程中，如果你遇到了类似于“啊哈！这让我想起了……”或者“嗯，我想我可能要……”的任何情形，你就会将你的思维具体化并加以反思，这样的话，你就是在证明这个过程的自然性。

正如我说的，你或许不必关注这个问题，因为你的大多数创意思维可能已经涌现并纳入了这个过程。不过，你或许会发现，一些额外触发因素有利于完成这个过程。

回顾“将来/也许”清单 核查其中有哪些内容变得更值得关注、更具行动价值，将其转化为项目。删除已经存在很久的项目

> “观点”（point of view）是人们面对过量信息时的一种极为有效的解决办法；这是一个凭直觉处理的过程，摒弃无足轻重的资料，将其精简至本质的、相关的、可以控制的程度。在信息爆炸的世界，使用“观点”将成为最为稀缺的技能。
>
> ——保罗·萨福

内容，因为环境和你的重心发生了很大变化，这些内容已经完全可以忽略。但要在清单中添加你刚刚考虑到的可能发生的新情况。

收集你的奇思妙想和新奇的点子　你的脑中是不是经常会冒出一些新鲜、巧妙、富有创意、发人深省、风险十足的念头。你可以利用这个机会对它们进行整理，并添加到你的管理系统或“外脑”中。

整个回顾处理过程只是一个对未尽事宜集中整理的过程，但是却很少有人能做到持续执行。要知道，每次执行这样一个过程之后，我们都会重新获得清醒的头脑，并再次体验到那种轻松控制生活的状态。当然，回顾的范围是极大的，尤其是如果你个人管理系统的结构和空间不足以容纳最新的完整数据的话，需要回顾的范围会更大。而且，鉴于你面临的各种日常压力和需求，即使你有一个适当的控制中心，你也无法轻而易举地做出反思和调整。

进行回顾的恰当时间和地点　每周回顾是非常关键的，你有必要为它建立一个合适的环境、准备合适的工具，并逐渐养成习惯。一旦你为整个系统工作建立起一个舒适的工作区域，你会发现定时进行回顾变得轻而易举——你完全可以把更多的精力放在具体事情的处理上。

到那时，你所需要做的就是，每周抽出几个小时，让自己摆脱日常事务的干扰——并不是要完全置身事外，而是将视野至少提升至审视所有项目及其状况的高度，来更好地总揽你关注的所有其他内容。

如果你拥有自己独立的工作空间，你就可以让自己免于外界的干扰；如果你的工作是周一至周五的标准五天制，那么我建议你在最后工作日下午留出两个小时的时间，专门用于每周回顾。之所以选择这个时间，主要是因为下面三个原因：

- 对于这一周的事务，你很可能还记忆犹新，这使你能够进行完整的反思和回顾（“哦，我差点忘了，我还得给她打个电话说说

那件事情……”）

• 如果你在每周回顾的过程中，发现必须与他人取得联系，这时你就可以在他们周末外出度假前与他们取得联系。毕竟这个时间段，大家都还没有下班。

• 清理一下自己的大脑和办公桌，让自己把所有不必要关注的事件都抛到脑后，这样就可以安心地享受周末的休闲时光。

也许你是那种非常忙的人，忙到连正常周末休息都无法享受。我就是这样，在周六和周日，需要处理的事情和平时一样多。但是，我们还是需要寻找合适的时间来进行每周回顾。我出差的时候经常会经历长途飞行，这为回顾提供了一个理想的机会。许多人都养成了适应自身生活方式的“每周回顾”习惯，从每周六早上照常到他们最喜欢的咖啡馆消磨时光，到每周日在女儿参加唱诗班活动时待在教堂后排，这些时间都可以用来进行回顾。

无论你的生活方式属于哪一种，都必须形成一个每周重新审视行动计划的“惯例”。也许你已经拥有了这种模式（或者与之类似的某种形式），那么尝试在其中加入更高层次的回顾内容，将它变成你的每周回顾吧。

> 随时走开，享受些许放松。持续不断的工作会削弱你的判断力。走远些，因为远离工作更容易发现不妥之处。
>
> ——列奥纳多·达芬奇

有些人发现他们很难抽出时间进行回顾检查，因为工作和家庭随时都会出现新的问题，他们根本就没有闲暇时间停下来重新组织工作。我所见过的压力最重的专业人士，要数那些在工作时必须随叫随到并且能够迅速做出响应的人，下班后，他们还要回家应付几个不到10岁的孩子，以及同样奔波了一天、满身疲惫的配偶。唯一称得上闲暇时间的，可能就是每天上下班途中的一小时空闲了。

如果你恰巧属于这种情况，那么你所面临的最大困难就是找到合适的时间和地点，来让自己的每周回顾一直贯彻下去。我建议你要么每周五的晚上在办公室中加班几个小时，要么在家里打造一个令人放松的、可以正常工作的空间。

高级管理人员的回顾时间 我培训过许多管理人员，我建议他们在每周五的日程安排中规划出两个小时的时间。对于他们来说，最大的问题就是，在“高质量的思考”和“及时处理突发事件”这两者之间难以取舍，这确实让人难以抉择。然而，那些工作经验更丰富的人却能认识到“磨刀不误砍柴工”的道理——安排一段不被打扰的时间，仔细梳理自己的工作——这其实就是某种程度上的每周回顾。我们的一个客户供职于一家全球最大的公司之一，负责高管选拔，他建议利用高质量的时间进行回顾和重新分组，以确认某人具有其组织高层严重缺乏的出色的直觉决策能力。

> 工作上的好点子经常在非工作时间蹦出来。

甚至连那些已经把静心思考融入工作中的管理人员，仍然常常对那些更加宏观的回顾和1楼视野层面（项目）的思考漠不关心。一边是一个个紧张的会议，一边是携酒漫步于夕阳下的池塘边，在这两者之间，需要有一个中间状态，让你有时间对事务进行思考和重组，让自己在更高的层面上控制自己的生活。要知道，任何人都不可能随时保证自己的所有事情都已经彻底得到确认、澄清、评估和实施，这根本就不可能。

“大局”的回顾

> 思考是工作和生活的精髓，同时也是最难做到的事情。帝国的创建者们在争分夺秒地认真思索时，其他人却在嬉戏。如果你不是自觉地去努力开启这种自我

某些时候，你必须搞清楚你的宏观目的、长期目标，以及从

根本上对你的决定起推动、评估和排序作用的愿景和原则。

> 指导的思维过程，那么你就是在向懒惰屈服让步，你将永远丧失控制自己生活的能力。
>
> ——戴维·凯克奇

在你的工作中，最重要的目标和目的是什么？你有明确的一年或者三年规划吗？你的职业生涯如何规划？目前的生活方式是否令你满意？从长远目标的角度来看，你是不是正在做你真正希望或者需要做的事情呢？

本书的重点并不是那些3楼到5楼视野的事情。但是我希望读者能够着眼于更高的层面来思考问题，其实这也是我的目的所在——帮助你使自己的生命体验变得更加轻松愉快。当你在“地面”和“1楼视野”层面上能够更快地处理问题时，你自然就会有时间去思考其他更高层面的问题了，因为这样才能让你的头脑获得真正的清静。

对于更高层面的回顾工作，你需要多久进行一次呢？这个问题只有你自己才能回答。在这里，我必须提出的原则是：

> 没能控制自己的日常生活之前就试图设定目标，往往会削弱而不是增加你的动力和能量。

无论是在生活还是工作中，如何找到合适的范围、如何做出合适的决定、如何确定合理的时间间隔，都只有一个标准，就是让你自己感到一切都清清楚楚就可以了。这是对你的终身邀约，也是你的终身义务，旨在让你实现所有未竟使命或者意向。

多年来，我通过自己的切身经验和密切参与许多人的日常生活发现，从根本上推进并掌控日常生活的方方面面，能自然而然地为更高层次的事务提供丰富的灵感。正是因为深层动机的驱使，我们才背上了各种复杂的职责，在履行职责的过程中才会感到困惑，力不从心。你觉得很有必要生孩子；现在你有了自己的孩子，他们成了你至少需要管理20年的重大事项。你觉得必须有所成就，在这个世界创造被认可（并能货

币化）的价值；于是你创办了一家企业，或者致力于一项高尚的事业，因此你现在事务缠身，觉得无力应付。对现在的你而言，更多的目标或许是不必要的，你需要在追求已经付诸行动的目标时有种轻松感，并相信你可以自如地执行任何新目标。

> 为了理解这个世界，人们必须时而背过身去。
>
> ——阿尔伯特·加缪

其实，我们往往可以从一个新角度来审视我们的愿景、价值观和目标。不过，以我的经验来看，如果你认为自己未能顺利应对你为自己创建的世界，你就会拒绝和自己对话。改变你心目中的一个目标或愿景需要多久？如果要改变的话，不需要太久。让你相信可以实现自己承诺的成果需要多久？我的经验是，至少需要两年时间来执行这种方法，并使之成为一种习惯，才能达到这种程度的自信。这并非坏消息——这很正常。好消息是，一旦你开始应用这些最佳做法，就可以即刻在日常更具操作性的生活和工作层面实现更大的掌控，而且，它很可能揭示你此前无法认识或利用的更重要行动的真实意义。

这种未来导向的思维方式的另一个方面是在设定目标时保持极大的灵活性和随意性。一个重要的例子首先出现在软件领域，即“敏捷项目管理”成为成功创业的规范做法。创建一个愿景，尽最大努力想象它的样子，尝试做出一个可能被市场接受的产品，然后在来自现实世界的反馈的基础上灵活行事，而你的愿景和执行方式也随之日渐成熟。这里的启示是：积极的未来思维固然很关键，也很美妙，但是，未来思维只有与物质世界里的执行信心相结合，并全程纳入响应和校正措施后，才会最有效地呈现。

> 这个世界本身永远不会不知所措，或者充满困惑——只有我们会，而且是我们对待世界的方

收集、处理、组织整理和回顾这几大过程的最终目的以及最大的挑战是回答这个问题：现在

的时间是星期三早上9点22分，你要做些什么呢？

式让我们感到不知所措和困惑。

---

[1] 如果允许其他人在你的日历表中添加项目，这一点尤其正确。但是，如果不允许他人在你的日历表中添加项目，而你突然发现有个会见是别人安排的，这很容易令你感到惊讶和不快！

第9章
执行阶段：选择最合适的行动

具体到每一个繁忙而辛劳的工作日中，你该如何根据各种情况来选择最合适的行动呢？

正如我曾经提到的，答案非常简单：相信你的感觉，或者说相信你的本能反应、你的直觉——可以作为你的参考点的任何东西，它们能让你退后一步，与自身的智慧源头联结。如果你既做过深思熟虑的选择，也做过膝跳式反射般的应激性决策，你就会理解我的意思。

这并不意味着让你的生活随心所欲——当然，除非你真想如此。实际上，我曾经尝试过在生活中放弃一切，而且我可以说，这段经历如果不是必需的话，也自有其价值。[1]

> 在你进行选择的时候，迟早都要依靠自己的直觉。而且，有多种方法可以让你增强对直觉的信任程度。

如同在第2章概括出来的那样，有3个评估方法对行动的决策过程极有帮助，它们是：

- 确定某一时刻具体行动的“四标准法”
- 评估每日工作的“三分类法”
- 总体检视工作的“六层次法”

这些标准或模式的排列次序，恰好与典型的由上至下的思路相反。

这也正是本书所提供的管理方式与其他个人管理方式的不同之处。接下来，就让我们从最底层开始入手吧。

确定某一时刻具体行动的“四标准法”

记住，当你确定下一步行动时，是依据下面的四重标准进行的：

1. 情境
2. 有多少时间
3. 有多少精力
4. 重要性

为了能够让你更加深入地理解这些标准，下面我将逐个进行说明。

情境

在任何时候，你首先要考虑的是你能够做些什么？你身处哪里？手头上拥有什么工具？是不是有一部电话？你是否能见到你想见的人，与他当面讨论你早已写在日程表上的那些内容？你是否在逛商店，而这里恰好有你想买的东西？因为不在合适的地点，或者手上缺乏合适的工具而没有办法完成某些行动，那么你也就没有必要想起那些行动了。

正如我前面谈到的，你应该根据不同情境来组织整理你的行动提示信息——“电话”、“在家时”、“在电脑旁”、“外出”、“与乔相关的事”、“有关员工会议的安排”，诸如此类。既然情境在你选择最佳行动方案时是发挥作用的第一要素，那么，按照情境而分类整理的行动清单，自然可以在你选择行动的时候减少大量不必要的选项。如果你把大

量行动罗列在同一个清单中，但是却不能在同一个情境下执行，那么在选择行动的过程当中，你就不得不花费大量的精力对这些行动进行重新的思考和筛选，以决定到底该执行哪个行动。

> 在约束中能感到自如，那你就是自由的了。
>
> ——罗伯特·弗罗斯特

如果你前去客户的办公室，等到了那里，发现会见要推迟15分钟，你就可以参考你的“电话”清单，找出可以有效利用时间的事情来做。你应该根据需要，随时打开或者合上行动清单。

根据相应情境来对行动提示内容进行分类的另外一个好处是：这让你不得不在处理事务的时候就决定其具体的下一步行动。我的所有行动清单都是按照这种方式组织起来的，所以在我确定某个行动应该放在哪个清单中的时候，必须先确定该行动的具体内容。（这个行动需要用到电脑吗？还是会用到电话？或者需要去商店？与我的妻子实时对话？）那些只给自己准备了一个“混合”行动清单的人，经常发现自己在应该执行行动的时候，却在思考下一步行动到底是什么。

我经常鼓励我的合作伙伴在开始清理工作篮时，就建立起不同类型的清单。因为这会自然而然地让他们明确，为了推进项目发展，所需要执行的具体行动是什么。

创造性的情境分类

随着这个方法的持续执行，你必然会找到一种创造性方式，根据自身情况对情境类别进行定制。尽管通常是按照所用工具或所需物理位置进行分类，但往往还有其他独特方法可以对你的提醒内容进行筛选。

我会在长途旅行之前创建一个临时性的“出行前”类别，将必须在出发前处理的所有行动清单内容纳入其中。在执行完毕之前，我需要回顾

的唯一清单就是这个了。有时候，我会有许多下一步行动需要采用“创造性写作”模式；尽管这些行动在电脑上有记录，但和需要在笔记本电脑上处理的其余事情相比，它们需要的思考时间和思维模式有所不同。将那些内容分类列入一个不同的“创造性写作”行动清单，你会觉得管理重点事项变得更加轻松，也更有效率。现在，我把我需要电脑辅助的各项行动分成了三类：不需要互联网连接的、需要互联网连接的，以及纯粹的网上冲浪（有待在网上搜索的可能有趣或值得关注的事项）。

多年来，我见证了人们有效采用了以下类别：“傻瓜行动”（不要求动脑筋的简单行动）和“不到5分钟行动”（快速“制胜”）。有时候，人们更愿意根据其生活和工作的重点领域——“财务”、“家庭”、“管理”等——进行提示内容分类。最近，有人和我分享了她在基于行动的直接情感回报（服务他人、生活稳定、长远发展等）进行分类方面的价值收获。构建“下一步行动”清单的方法谈不上“正确”与否，但它必须最适合你，而且这部分系统内容可能随着你的生活发生改变而变动。[2]

如果你是这个流程的初学者，或许觉得掌握这些细节和区别没那么必要或重要。你必须记住，当你为了履行你的生活和工作承诺，去真正确认你要采取的所有下一步行动时，你的确认数目很可能远远超过100个。要真正创建一个有效的“外脑”并取得惊人成果，就要以某种程度的敏锐性去管理此类基础性工作，从而获得不可估量的回报。

有多少时间

选择行动的第二个要素就是你所拥有的空闲时间的长短。“10分钟后必须参加会议”与“连续几个小时的空闲”，这两种情况一定会让你做出不同的选择。

显而易见，了解一下目前可供自由安排的时间一定会大有帮助（这正是日历和时钟的价值所在）。如果你的行动清单中罗列的行动非常全

面，那么它就能提供更多的选择、更全面的信息，从而使你更加轻松地根据当前的空闲时间来选择恰当的行动。换句话说，如果你在开会之前只有10分钟的时间，你就应该选择执行一个10分钟内能够完成的行动。但是如果你的清单上只罗列着那些“重大”或者“重要”的工作，你就无从选择了，因为通常这类事情都无法在短短的10分钟内完成——尤其是它们缺失下一步行动提示的话。对于那些花费时间较短的行动，你完全可以利用每日的零碎时间来完成它们，这也是提高办事效率的最有效的途径。

此外，很多时候你得连续数小时绞尽脑汁地埋头工作，此时你会希望转移一下注意力，用轻松的方法实现小目标。因此，对于你的行动列表上的某些简单事宜，要尽量令其处理步骤方便、快捷。更改餐馆预订、打电话给某个朋友祝他/她生日快乐、订购鸟食，或者只是步行到隔壁市场或药店采购你“任务”清单上列出的物品，都属于此类。

有多少精力

为了提高工作效率，你可以改变所处的情境，或者转移工作的焦点，但是你却无法决定自己的精力是否充沛。每当一天快要结束时，经过了一整天马拉松式的预算规划会议，恐怕你连给客户打个回访电话、着手起草一项绩效审查政策、和生活伴侣讨论一个新的敏感话题都感到力不从心了。但你完全可以选择给航空公司打个电话订张机票，处理一下积攒的报销票据，走到露台上观看日落，扫一眼商务日志，或者只是清理一下书桌抽屉。

将所有要执行的下一步行动都列入你的清单吧，这会让你根据自己的精神状况来选择最合适的行动去执行。

> 每个人都有思维敏捷的时候，也都有思维迟钝的时候。
>
> ——丹尼尔·科恩

我建议你时刻带着一份小事清单：上面列出的都是一些花费极少精力或创造力就能完成的事情。当你精神疲惫、体力不支时，就可以拿出这份清单来执行。这类事情包括闲时浏览（杂志、文章、目录和网上冲浪），将联络数据录入电脑中，文件夹的整理，笔记本电脑中资料的备份，甚至仅仅是给花浇浇水、装订书钉——实际上，你有大量类似的琐碎工作等待你去完成，可不要将你的高效时间浪费在这些事情上。

这也就是我们要求个人管理系统一定要界线分明的最好理由：即使当你并非处于巅峰状态时，它也可以使你能够轻松自如地保持较高的办事效率。试想，如果在你感到疲惫不堪时却面对这样一番景象——需要阅读的资料杂乱无章，各种票据摆满书桌，归档系统毫无条理，工作篮里面更是一团乱麻——这会让你感到有大量亟待整理和组织的工作；还会让你感觉更糟糕、心情更郁闷，让你根本无法完成任何事情。提升士气的最好办法就是完成某些工作，所以，经常留一些轻松的小事在手头上吧。[3]

> 即使你状态不佳，也没有理由变得松懈、低效。

选择下一步行动所依据的3个首要标准（情境、时间和精力）表明了建立完善的下一步行动提示系统（也就是行动清单）的必要性。在执行行动的过程当中，很多时候你是不需要进行协调性和组织性思考的，因为这一过程应该早已完成了。你要做的就是从众多清晰具体的下一步行动中选择适合当前状况的就可以了。

重要性

当你根据前三个要素，划定了下一步行动的选择范围的时候，之后应该考虑的就是相对重要性："在筛选出的这些行动中，对我来说，哪一项最重要？"

“我怎样确定哪件事情是最重要的呢？”我的学员经常问我这个问题。通常他们面对的工作数量超过了他们的承受能力，所以必须在这些工作中做出选择，同时也意味着有些工作无法完成了。

除非你对工作了如指掌，否则，你不可能对抉择感到胸有成竹。

在你结束了一天的忙碌时，为了能够坦然面对未能处理的事情，你必须对自己的责任、目标和价值观有一个清醒的认识。这通常是一系列内容的复杂组合，包括你所在组织的目标、价值和方向，你生命中的重要人物，还有各种重要的关系等等。这个标准源于包含六层视野的承诺模型，我曾经提及这个模型，并将在本书的后面部分进一步阐述。

评估每日工作的“三分类法”

确立事务的先后次序，也就意味着某些事情比其他事情更重要，但是这种重要性是针对什么而言呢？在这里，我们说的重要性，是针对你的工作——你从自己或其他人那里接手的事务或任务——而言的。这时，我们就需要在你的思考过程中引入接下来的两个评估标准了，它们能够帮助你确认需要进行的工作。这里需要提醒各位，虽然本书的方法是立足于你的日常工作的，但是这里的“工作”却是更加广义的，它包含了你打算促成的任何事情，无论是职业的还是个人的。

对于当今的多数职业人士来说，每天的日常工作本身就已经成为一项艰苦的挑战。了解到这一点，将对我们创建一个高效的管理系统有所帮助。就像我在前面曾经解释过的那样，在一天的工作中，在任何一个时间点，你所进行的活动不外乎以下3种：

- 执行事先安排好的工作。

- 处理突发事件。
- 安排自己的工作。

也许你正忙于处理行动清单上的事情，或者正在对付刚刚冒出来的新问题，或者正在处理着新接收的信息，以确定接下来的具体行动：要么立刻动手，要么列入清单稍后执行。

这本是一个基本常识。然而却有许多人对第二项活动纠缠不休——似乎对付出乎意料的事情更容易一些——而对其他两项置之不理。这种做法绝对是弊大于利。

> 通常，人们更容易卷入随时冒出来的紧急事务中，而不是按部就班地去处理自己的工作篮、电子邮件和其他悬而未决的问题。

比如，星期一上午10点26分，你正在办公室里。你刚刚接听了一个不期而至的电话，是一个客户打来的，足足谈了半个小时，你还做了长达3页的电话记录。11点时，也就是半个小时后，你还有一个预定的员工会议需要参加。头一天晚上，你陪岳父岳母一同外出到很晚，直到现在还感觉有些头昏脑涨、反应迟钝（你告诉你的岳父，今天要给他带回什么东西来着？）。你的助手把刚收到的两个国际快递包裹放到你的办公桌上，并说希望谈谈关于三个紧急会议邀请函的事情，因为他还不知道你的态度。两天后，你还要参加一个大型战略决策会议，而你还没有把自己的想法写下来。早上你开车上班的路上，汽油表的警告灯亮了，该加油了。早些时候，当你在大厅遇到你的老板时她告诉你，在今天下午3点的会议之前，你应该仔细看看她发给你的电子邮件，会上要讨论相关内容。

在星期一上午10点26分时，你的系统是不是已经完好地建立起来，并能够协助你应付这个局面了呢？如果你仍然把某些事情存在头脑中，

如果你仍然在苦苦挣扎、试图拼命抓住你清单中“最关键”的问题，那么我认为答案便是否定的。

我已经注意到，人们更倾向于处理意料之外的事情或者是紧急状况，而不愿意着手处理、组织、回顾以及评估那些并不明了的工作。人们很容易陷入“忙碌”和“紧急”的状态之中，特别是当你的办公桌、电子邮箱以及大脑中堆积着大量尚待处理的问题时。

在我们的生活和工作中，大多数事情都是不期而至的，通常，它们都自然而然地成为当前最重要的事情。对于某些专业人士（以及幼儿的家长）来说，这毫不夸张，因为他们的工作性质要求他们能够当机立断地处理那些突然冒出来的新工作和新问题。比如，当你的老板突然出现并希望占用你几分钟时间的时候，你就必须予以关注。一位高级管理人员要求你处理某个紧急状况，这个任务就一下子凌驾于你的所有工作安排之上，成了头等大事。在执行一位大客户的订单时发现了一个严重的问题时，你就不得不立刻着手处理它。或者你的宝宝咳得很厉害，这也需要紧急处理。

这些紧急的情况都可以理解。然而，当你没有对清单上的其他工作进行重新查看和评估时，你的焦虑情绪就会不断增加。只有在你清楚地知道所有你“应该执行却尚未执行的工作”时，这种焦虑才不会继续困扰你。这就要求对工作篮进行定期处理以明确你的工作，并且坚持定期全面回顾包含了所有预定工作的各类清单。

如果你能根据情况有意识地放弃事先已经确定的工作，转而去应对那些突发事件，那么这肯定是你尽自己所能做出的最佳选择。然而，大多数人在面对大量的项目和行动的时候，评估、管理和决定的能力还尚待提高。如果你盲目地让自己忙于处理随时冒出的突发事件，结果就只能导致自己精神沮丧和焦虑不安。而人们却经常将压力和效率低归罪于这些“意外的事件”，但如果你清楚地认识到哪些事情是你在做的，哪些事情是你将要做的，“意外的事件”就只不过是发挥创造力和特长的好机

会而已。

> 并不存在所谓的中断情况，只是对新事务管理不善而已。

人们对意料之外的要求或请求持消极态度的另一个原因，是他们认为自己的系统和行为无法“标记”需要采取的任何后续行动，或者他们此时正在进行的工作。他们明白自己需要针对刚出现的新工作采取某种行动，但他们不相信仅凭文件夹中的简单提示，就能确保自己能够对新工作进行适时处理。所以，他们停下了此前的工作，立即着手处理刚出现的事情，还抱怨刚出现的新工作扰乱了他们的生活。其实并没有发生中断目前工作的情况，只是出现了管理不善的情形。

此外，如果你只是把注意力放在突发事件上，而使工作篮和行动清单长时间地遭受冷落，那么原本不紧急的事情，在经过一段时间之后，也会以紧急事件的形态重新找上门来。这进一步地增加了突发事件的数量，简直就是火上浇油。

许多人借口处理这些不断出现的突发事件，来逃避安排工作、管理清单的责任。特别是当你对个人管理系统失去控制的时候，往往更容易倾向于应付手头上那些实际并不十分重要的事情。我们经常以此为借口逃避堆积如山的工作。

在这里，我们就要提出“知识工作”技能的概念了。当今世界要求人们在管理和控制数量庞大的悬而未决事务时明确工作界线，但大多数人成长的环境却并非如此，所以人们通常缺少这方面的技能。一旦你培养起这种技能和习惯，对输入的信息进行加工处理，并输送到一个完善的系统中去，你就能够更加自信地决定：哪些事情需要做，哪些事情可以稍后做，哪些事情应该立刻做。

时刻保持自己的平衡

当你达到大师级别时，你就可以像格斗家一样闪电般地移动双脚，随心所欲地移动重心。比如，当你处理工作篮时，助手走进来告诉你有一个情况需要你立刻处理一下。别急，你的工作篮不会自己跑掉的，等你回来的时候还可以继续处理其中的内容；在你拨完电话号码，等待对方接听时，可以扫一眼你的行动清单，了解一下打完这个电话之后可以执行的另一项行动；当你的小宝贝儿在客厅爬来爬去，而你要高度关注你必须处理的特别事项时，你可以针对自己的“在电脑旁”清单做些简单的网上研究；在你等候会议开始时，可以拿出随身携带的“阅读/回顾”文件袋来进行阅读；当老板与你的谈话时间超出你的预估，让你离下一个会议开始前只有12分钟可以支配时，你仍然可以不费力地把这段时间充分地利用起来。

任何人都不可能多任务并行，都是一次只能做一件事。如果你停下手头的工作，与办公室中的某个人攀谈起来，你就无法执行清单上的行动或者处理刚刚出现的情况。这要求你对自己做出的决定充满信心。

> 对所有突发事件置若罔闻（姑且认为这是可能的），就意味着放弃了所有机会、丧失所有主动性，同时也失去了丰富多彩的生活。
>
> ——史蒂芬·柯维

那么你应该怎样做出决定呢？还是需要依靠你的直觉——某个意外出现的工作真的比其他工作更重要吗？为了保证能够自信地做出决定，你需要每隔多久清空一次工作篮？每隔多久对全部清单进行一次回顾？

人们常常抱怨说是接二连三的干扰阻碍了他们完成工作。然而，在现实生活中，干扰和打断原本就是难以避免的。当你能够熟练地、快速地分析处理突发事件，并学会利用各种零碎时间来完成行动的时候，你就可以在不同的任务之间敏捷地切换了。比如，你可以在等待电话会议接通的时间里浏览一下电子邮件。但是，这种切换的过程务必要保证整

个管理系统的平衡。研究已经证明，你无法真正做到多重任务化，也就是说，你无法在同一时间有意识地专注于一件以上事情；如果你试图那么做，它会显著削弱你的执行能力。如果你的大脑是你保存内容的唯一系统，你会在内心尝试执行多重任务，这在心理学意义上是不可能的，也是许多人感受到诸多压力的原因。不过，如果你确立了将尚待完成的项目暂时搁置的做法，你的注意力显然就能转移到下一个行动上，然后等卷土重来时，你已经能像同时迎战四个对手（其实是靠快速转移注意力）的武术家那样动作精准。

尽管如此，即使你在捕捉和标记即时事件方面达到了“黑带”水平，你也必须学会在诸多任务中做出快速、适当的选择，以保持工作流程的良好平衡。记住，要保证你的所有选择都服从你的生活或工作目标。

> 面对意外出现的工作时，一定要冷静地考虑清楚它是否值得你停下其他工作，千万不要为了忙碌而忙碌。

应付意外事件的能力是一个人工作能力的一项重要指标，也是其保持正常和可持续生活方式的关键。但是，如果你没有做到将所有事情纳入你的管理系统、置于你的控制之下，即使你一天24小时都在忙忙碌碌地处理各种突发事件，也不可能达到理想的工作效率。为了让自己在面对突发事件时知道该如何处理（是丢在工作篮中，还是打断手头的工作立刻处理），你需要全面、深入地了解自己的所有任务及其兼容情况。达到这一境界的唯一途径就是，在多个层面上，对生活和工作进行正确的评估。

总体检视工作的“六层次法”

我们已经在第2章里讨论过，工作中的六个层次可以类比为高度：

- 5楼视野：人生。

- 4楼视野：长期展望。
- 3楼视野：1~2年的目标。
- 2楼视野：关注和责任范围。
- 1楼视野：当前的工作。
- 地面：目前的行动。

其中每一个层次都是其上一级层次的具体和细化，并要为上一级提供支持和服务。换句话说，每一层次都要服从上一级，越是在上面的层次，重要性越高。如果你打算打一个电话，而这与你的生活目标或者价值观发生冲突，那么这时你就应该毫不迟疑地维护自己的立场，取消这个行动。如果你的工作安排无法让你实现自己的短期目标，那么你就有必要重新思考工作的重点和职责。

让我们一起来看一下有关由下至上管理方法的第一个实例。你需要打的这个电话（行动）事关你目前正在促成的一个合同（项目），这会直接影响你签订的合同总额（工作职责）。这单生意可能是你在销售方面有所进展和突破（工作目标）的一个良机，因为你所在的公司渴望进军这个全新的市场领域（机构的目标）。这将促使你在经济和事业两方面都更加接近你的奋斗目标（人生目标）。

> 你要做的是发现你的世界，然后全身心地投入其中。
>
> ——佛陀

或者我们换一个角度，从上往下来一次。你已经下定决心打算自立门户，发挥你在某一领域中得天独厚的资源和才能（人生目标），因此，你开办了自己的公司（前景），并在此期间完成了几个短期的具体目标（工作目标）。这赋予你一些重要的角色和职务（工作责任），还有一些需要尽快完成的任务（项目）。而这些任务，都需要你执行具体的操作（下一步行动）才能获得进展。

想要达到轻松掌控生活的境界，最好的方法莫过于均衡掌控以上各个层次。无论对于哪个层次，你都应当尽全力完全收集其中的未尽事宜、内心的承诺等牵扯你精力的事情。它们全都有意无意地来自内心各层次视野的推动和影响。只有对自身和所处的环境都有全面客观的认识，并确信你能管理自己的创建事项，才能让自己脱离忙碌的苦海。你的电子邮件有什么内容？你需要启动或者和你的孩子共同完成什么项目？你在现有工作岗位上需要处理哪些事项？你的录音电话上还有没处理的留言吗？你为子女问题制定了哪些目标和项目？你的工作职责是什么？激励你工作下去的目的和动力是什么？这些都是你要收集和处理的问题，有些问题通常隐藏得很深，难以发觉，但是在挖掘、搜索和处理的过程当中，你通常会变得更加敏锐，从而很容易就发现被忽略的重大目标。

洞察生活中的真实状况是一件令人不可思议的事情，对现实情况的正确观察所带来的神奇效果，一定会令你震惊。检查一下个人经济状况的精确细节，搞清你打算收购的这家公司的历史资料，或者就一起人际关系的纠纷了解一下到底谁对谁说了什么话，即使无法立竿见影地解决问题，也会对你大有帮助。

完成一切，并且对此感觉良好，这要求你主动认知和适当处理进入你意识生态系统的所有事务。要想掌握摆脱压力、提高效率的艺术，这一点是不可或缺的。

> 取得成功的最佳场所是你目前的位置以及现在的工作。
>
> ——查尔斯·斯瓦

自下而上地工作

人们为了提高工作和生活的效率，通常都是采用自上而下的思考方式。想想自己到底为何存在于这个世界上；然后找到能够实现自己人生价值的生活方式；什么样的职业或工作才能使你实现这种生活方式；目

前你的工作又需要完成哪些具体的事情；最后再考虑有哪些行动是需要你立刻实施和落实的。

> 在任何层次上，你都有充分的机会找到最重要的事情。你要做的就是关注那些需要你关注的方面。

实际上，你随时都可以从任何一个层次入手，来思考生活和工作的重点。对于我来说，在任何一个层次上都有一些我可以完成的事情，它们都可以加强我对生活和自身的认知。我从不会感到无所事事，等待我完成的事情太多了：描绘和展望愿景；重新评估目标；识别或创建项目；确定具体的行动。诀窍就是在恰当的时机内去关注那些需要你关注的方面，以便让你及时明确了解自己的一切行动。

所有事情的重要程度都是由它的上一层次所决定的，因此人们都会认为采用自上而下的思考方式会更有效率。比如，你花费了大量的时间思考和筹划当前的工作，可随后发现这个工作并不是你想做的，这样你就把本该用在另一项重要工作上的时间和精力给浪费了。可问题在于，如果你对实际操作的层次（进行中的项目和行动）缺少控制能力，并对自己在其他层次的控制管理能力缺乏信心，那么盲目地采用自上而下的思考方式就只能让自己不断受挫。

> 当底层已经陷入失控状态时，仍然自上而下地进行管理，将有可能成为效率最为低下的方法。

从实用的角度来讲，我建议采用自下而上的方式进行工作。这两种方式我都曾教授给我的学员。经过一段时间的观察，我发现那些牢牢控制工作和生活细节的学员，往往能以此为基础，有效地提升视点。

采用这种自下而上的工作方式的首要原因就是，这种方式能够让你清除内心的烦扰、释放受困的心灵，让你有精力去关注那些更有意义、

更重要的方面。同时，这种方式还具备高度的适应性和自由度，无论你处理什么事情，它都会让你更有效率。因此，无论你目前从事何种工作，这种方法都是值得学习和借鉴的。改变你的想法吧！你会很快适应这种新的行事方法。重新设定一个愿景或目标轻而易举，但要以一种简化、协调和无压的方式去具体落实，却必须经过学习和实践。这将证明你自己完全有能力面对更大的挑战，相信我。

> 处理你的关注事项，然后你会发现真正吸引你的东西。

多年的经验告诉我，你考虑最多的事项就是你要处理的最重要事情。你认为它不应该占据你的大脑，这是事实，但此事无关紧要。它存在，而且有其存在的理由。在某种具有理论意义的排序清单中，“买猫食”当然不可能排名靠前，但如果你此时考虑最多的就是这件事，那么以某种方式进行处理就是你的“1号任务”。一旦你处理了关注事项，就会感到如释重负，从而看到你真正的关注事项。而当你又做了处理，你又会看到你的真正关注事项，依此类推。我曾与之合作的高管们几乎无一例外地遭遇一个最大困扰，那就是要管理日常生活中的点点滴滴——电子邮件、会议、旅行、陷入混乱的项目，等等。一旦他们开始掌控一切，他们的注意力必然会转向更高视野的关注和兴趣领域——家庭、事业和生活质量。所以，不要担心哪种层次的视野或者哪种生活内容是最优先处理对象，只管处理当前情况。一旦这么做，你会更有效地发现并解决对你而言真正重要的事项。[4]

虽然“5楼视野”（目标和原则）是最高的层次，但是经验告诉我，只有我们充分了解和实施了其他各个层面的工作（特别是“地面”和“1楼视野”高度的事务），我们才可能获得更大的自由度、更丰富的资源，去关注和开展那些更加重要的工作。如果你的船正在沉没，你显然不会在乎它的航行方向！自下而上的方式绝不代表下面的层次重要性更高，但从实践的角度来看，在人们力求达到平衡、高效和舒适的生活境界时，这种方式确实能起到极为关键的作用。

地面　首先你需要保证行动清单完整无缺，这本身就可能是一项十分艰巨的任务。那些专注于收集和落实这些行动的人发现，有许多事情（往往有一定重要性）已被他们遗失、忘记，或者干脆被彻底忽视了。

如果你所收集到的日程表以外的“行动”和“等待”事项总数不超过50个（要包括所有的约会、会议等），那么你的收集很可能还不彻底。如果你已按照第二部分相关章节给出的步骤严格执行，那我确信你已经将所有任务完全收集起来了。如果你没做到这点，而你也确实想要彻底完成这个层次的事务，那么我建议你专门留出一段时间，按照第4~6章的内容严格执行一次。

当你对这一层次的所有内容都已经完全掌控的时候，你会发现自己自然而然地对各件事情孰轻孰重（事情的优先级）有了一个清醒的认识，而在此之前，你是不可能达到这种状态的。

1楼视野　完成你的“项目”清单。这个清单应该包含所有需要一步以上的行动才能够完成的事情。这会帮你认识到每周的工作内容，并且让你的大脑从无休止的回忆和思索中解脱出来，从而让它也有休息的机会。

如果你将生活和工作中所有想要完成的事情都列入了这个清单，你就会发现其内容要比你想象的多，而这是你原来没有意识到的。仅仅是创建这样的一个“项目”清单，就会让你清楚地知道，一旦你有了时间，你应该去做哪些事情。通常，在对“项目”清单的内容进行更新的时候，人们会发现有几件可以推动项目进展的事情是非常容易完成的，可以立即实施或者列入你的行动清单。

只有极少数人完成了这步工作，并将自己的目标清楚地罗列出来。要知道，只有切实掌握了你的所有项目，你才会知道今天

> 针对你当前的工作，列出在各个层次上的事务清单，这样你很容易看出这些事务的先后、主

下午应该做什么。

次、轻重缓急。

再次重申，如果你已经按照本书所讲的方法严格实施，那你应该已经列出了你的“项目”清单。我们培训的大多数学员，通常会花费10~15小时来完成收集、理清和组织整理这几个阶段的工作。这之后，他们才能得到一个能让自己完全信赖的项目清单。

为了进入最原始水平的“心如止水”状态（大脑中除了当下，没有其他），1楼这个层次似乎将一些最有趣的挑战纳入了视野。对于所有人来说，总会有各种情形迷惑、吸引或干扰我们，但我们并不清楚如何应对。你的儿子和数学老师关系不够融洽；你纠结于执行公司的某项流程该用多长时间；你不太放心你的筹资委员会运营人员；你一直在想你应该重拾绘画爱好；等等。要平息这种微弱的噪声，就应该确认其各自（项目）的客观结果，以及纳入你信任系统的下一步行动。实现掌控的标志，就是能够持续参与这个层次的无压力工作游戏。

2楼视野 这一层次是“目前的职责”，也是我希望以适当标准维护的生活领域。你在扮演何种角色？从职业的角度来讲，这个层次是关于你当前的职位和工作的。从个人角度来看，这个层次包含了你在家庭、社区扮演的角色，当然还应该包含你对自己的认知。

你可能对自己的角色早有认识，这样就可以写出其中的内容。如果你是最近刚刚接任了一个新职位，那么在合同或协议中肯定会对你的工作责任有清晰的描述。如果你以前进行过“个人目标设定”和“价值取向认知”之类的活动，那么你就可以把当时写下的内容和前面的内容列在一起。

接下来，我建议你建立一个名为“焦点领域”清单。你可能会将这个清单分为“职业”和“个

如果你连自己的工作职责范围都不知道，那么，你的工作肯

定让你难以招架。

人”两个方面，以便于在回顾的过程中使用。这个清单将成为你自我管理过程中最有价值的核查清单之一。它不像“项目”清单那样需要你进行每周一次的回顾，它会在更长的时间周期中发挥作用。这个清单可以每一到三个月回顾一次，以帮助你启动新的项目，具体的时间间隔要视具体“领域”的情况变化速度确定。

一般来讲，在一个人的职业方面，主要的工作职责可以有4~7个方面，在个人生活中，这个数量也差不多。工作中常见的职责范围有：员工培训、系统设计、长期规划、行政管理、客户服务、市场营销、设备维护、计划实施、质量控制、资产管理等。在一家大型机构中供职或者拥有自己的企业，你的关注范围将会有很大不同，在后一种情况中，你要注意的东西会更多。在私人生活方面，常见的职责项目有：抚育子女、配偶、宗教团体、健康、志愿服务、家庭事务管理、家庭资产管理、自我提升、艺术爱好等。这些特定领域都可以被分别归入有用的子类别。“抚养”职责可以针对你的每个子女生成若干独立的清单。“营销”可以包括“项目设计”、“研究”、“社交媒体”等子类别。

设置“焦点领域”清单的目的在于，确保你不会遗漏所有的项目和下一步行动，从而牢牢掌控各个方面的情况。如果你客观地清理和评估你的各个职责范围，你就会发现有一些新的项目需要列入你的项目清单。在你检查这个清单的时候，很容易就能看出哪些方面进展良好，哪些方面遇到了阻碍。为了克服这些阻碍，就需要创建相应的项目，然后一步步进行处理。还记得我们以前提到过的“引子”清单吗？实际上，“焦点领域”只不过是“引子”清单的一个更加抽象和精练的版本。

在过去的30年中，我的每一位合作对象在进行这一层次的探索和整理时，通常都会发现至少两三个重大漏洞。例如，经理或高管的一个共同角色是“员工”。在经过思考之后，他们发现，需要在这一职责范围内

增加一两个项目，例如，“升级办公辅助程序”、“雇用一位员工主管”或“升级绩效审查程序”。或者，当针对个人生活落实具体职责时，往往会出现诸如“研究瑜伽课”、“为孩子们计划暑期活动”的项目。

要想确定“重要性”和“优先级”，前提条件就是掌握所有事务，而且需要对其在多个层次上进行思考和归纳。如果你能够建立一个“工作职责内容”的核查清单，并保持其时效性，你在工作中就会感到比别人更加轻松，控制力更强。从不知道自己该做什么，到确定地知道自己当前该完成哪个行动，这之间的路程虽然不短，但只要按照我的方法去做，你就会达到目标。很少有人只做他们的本职工作，而且，要持续了解不断变化的新预期，需要不断参与交流。同样，很少人能够持续、客观地概括其平衡生活的所有相关领域——家庭、爱好或财务——以便在处理事务的过程中分别对待。从这些层面推动你的思维和管理系统不断发展需要付出长期的努力，然后，随着你在执行行动的过程中做出必要的选择，你的预定目标就可以实现。

3~5楼视野　前面3个较低层次的内容大多是针对事务当前状态的（你的行动、项目、职责），再向上的层次则主要涉及指导方向、目标取向等方面的问题。在这里，我们依旧要整理出一个清单［尤其是在顶层（目标和原则），可以对监测和纠正行为进行持续校准］，但其内容是关于“我现在要达成什么目标，我如何才能达成这个目标”。这其中会包含：你一年内的工作目标（3楼视野），3年的职业规划和个人价值（4楼视野），还有你的人生目标（5楼视野）。

> 当你无法确定自己的目标时，你也就永远无法感到满足。

我把最上面的3个层次合并在一起，是因为它们中的内容通常杂糅在一起、难以分离，也不方便单独分析。此外，本书的重点是实施技巧，而不是教人如何定义目标和前景，因此，我不想进行严密的论述。而且这方面的研究通常会涉及一些复杂、艰深的领域，包括商

业战略、机构拓展、事业规划、生活方向和价值取向等。

我们的主要目的在于，抓住那些引发你当前行动的内在的、原始的动机（其中一些可能来自你较高层次的承诺和意图）。而根据深入的思考、分析以及直觉，来确定是否应该改变你的进取方向或者明确你的目标，则是另外一个议题。尽管如此，你还是能发现一些东西，能帮助你思考你的工作和其中的重要部分。

> 选择的目标既要对你有重大意义，又不能大得根本实现不了。
>
> ——乔纳森·科泽

凭直觉想象一下12~18个月后你想要达到的境况：那时你的工作会是什么样的？那时的工作状况会引发哪些变化？要尽量具体，要考虑方方面面的细节，然后你就会了解到，为了达成这一目标，你在个人方面要做出哪些牺牲，要对目前的环境和自己的状态做出哪些调整和改变。当今的职场变幻莫测，这也导致了工作目标本身飘忽不定。所以，为了保证工作的正常进行，我们有必要为“确定工作目标”这一任务专门设定项目。

从个人角度出发，可能会考虑这样一些事情：“我的事业可能停滞不前，除非我向老板阐明我个人的志向”；“未来几年我的孩子打算从事哪些新活动，而我需要为此改变哪些原有的做法”；还有“我需要进行哪些准备才能保证我可以应付刚刚发现的健康问题”。

从一个更长远的角度出发，则会涉及这些问题：事业发展到何种程度了？个人生活进展如何？对于市场环境的种种变化，你的公司采取了哪些应对措施，这对于你个人有何种影响？这些是1~5年层面的问题。面对这些问题，每个人的回答都是不同的，但意义却同样重大。

不久前我培训了一位在某大型跨国银行任职的员工。几个月来，他通过实践这套管理方法，已经完全掌控了每天的工作。而现在，他认为

投资创办自己的高科技公司的时机已经成熟了。这个想法一直令他感到畏惧，以致他一直没有办法开始行动，但是从“地面”这一层面入手，由下而上地逐步推进，便增强了这个计划的可行性，一切看起来都好像是水到渠成。我最近听说他近期经过努力取得了重大成就。

如果你目前参与了任何一项为期一年以上的活动（婚姻、孩子、一项事业、一家公司、某个艺术门类、一个终生爱好），你就有必要考虑一下，要做些什么才能让自己在这条路上走得更远、更好。

对此，你应该向自己提出的问题是：

- 我们机构的长期目标和目的是什么？为了履行我的责任，我需要完成哪些相关的项目？
- 我为自己设定的长期目标和目的是什么？为达成此目标，我该执行哪些项目？
- 还发生了哪些可能影响到我的行动的重大事情？

我要在此强调的是，设定新目标或者提高你的标准并非我的明确主张。相反，我是在引导你关注有关自己现状的真实情况。如果它们以或明显或隐蔽的任何方式存在，那么，要实现清晰认识的话，就必须采取针对性方法。

下面是回答这些问题时可能遇到的一些情况：

- 公司的工作重点不断转移，你的工作内容也随之不断变化。比如，你打算不在公司内部进行员工培训，而是将这部分工作外包给别的公司完成。
- 你在事业上的目标和方向。比如，根据目前的情况，你已经能够明确预见自己一年之后的工作状况，而那并不是你想要的。所以你想通过岗位调动或升职来调整自己，以便在事业上更加靠近自

己的目标。

• 所在机构的目标和方向：全球化和国际业务。比如，你可以预见到，不久之后你的工作会要求你频繁地进行跨国出差，而你本人并不想过这种忙碌的生活，所以你需要思考一下如何重新调整自己的事业发展计划。

• 生活方式的喜好和不断变化的需求。比如，当你的孩子逐渐长大，你也就不必时刻留在家里照顾他们了，而与此同时，你对投资和实施退休金计划的兴趣也在增加。

当进行顶层的思维过程时，你必须提出一些终极问题。你的公司为什么存在？你自己为什么存在？是什么样的因素或动力，驱使你在生活的各个方面做出选择？这就是所谓的“大局”，有无数的书籍、教师和案例会专门指导你掌握这方面的要领。

知道“为什么”这么做，对于我们努力完成任何事情都是一个非常重要的问题。

在进行这一层次的思考时，你应当已经将其他层次的事务完全清理完毕，并且安排得井然有序了。就算是在最基本的层次，有件很小的事情没有处理，它也会牵扯你的精力，让你感到不舒服。

把“要事优先”的思维赶出大脑

在本章的最后，我建议你抽出几分钟时间，将阅读本章过程中你脑子里想到的事情都记录下来。不管是什么样的想法，只要它在你的脑子里闪过，就把它记录下来、写在纸上，别让它一直留在脑子里纠缠你。

下面我们就来一起处理这些笔记。你首先要判断，写出的某件事情是否需要立刻执行或推动

中立是一种既不能突进也不能磨蹭的状态。中立并不意味着

其发展。如果不需要，你就可以将对应的条目删掉，或者将其放入“将来/也许”清单，还可以放在一个特别的文件夹里（可以命名为“在未来某一时刻，我有可能实现的梦想和目标”，专门用来记录你的梦想）。也许你希望继续进行这类有关未来的思考，并使用更加正式的方式——比如，你可以与你的合伙人共同草拟一份商业计划，或者同你的配偶一起规划未来的生活，或者为今后3年的事业发展制订一个具体的计划，或者请一个私人顾问，让他协助你完成这一思考过程。如果你这样做了，就应该把你的思考结果列入你的“项目”清单，并确认它对应的“下一步行动”。然后执行、委派或推迟这一行动。

> 消极、自满或被动，而是从容不迫，允许在采取进一步行动之前新的信息、新的可能出现。当处于中立状态时，你其实可以提高自己的敏感性和直觉智慧。中立是萌发新机会的沃土。
>
> ——道克·奇尔德

完成这些工作之后，你自然就会将注意力转移到那些已经确定却并未充实细节的“项目”上来（也就是那些没有完全思考成熟的项目）。现在，你就要开始进行项目的“纵向”处理过程了。

---

[1] 你可以通过各种途径来达到放弃一切的境界。你可以无视整个真实世界，忽视它的现实状况，转而信仰宇宙。我曾经以自己的特定方式这样做过，这真是一种神奇的经历。当然，我不会想要把这种经历强加于人。我曾想要断绝一切现实关联，尽管我没有选择结束自己的生命（但真的是死里逃生！）。关于如何与这个我选择参与其中的世界进行合作，我还有许多东西需要了解。不过，你还是应该向你内心深处的感知力（它本身便具备了生活的智慧和能力）臣服，这将把你带到一个更高的思维境界。相信自己，将会给你带来全新的自由；相信自己的第一感觉，会让你拥有更高的工作效率。

[2] 在一个理想世界中，你能如愿看到有关下一步行动的各方面提示内容：时间、精力、位置或所需工具；情感回报；所服务的生活领域；目标和所支持的项目。问题是：对于其潜在价值来说，多大规模的结构才会显得过分？如果把内容输入系统需要大量思考和工作，你就不会去做。用于列表和分类管理的数字应用程序为我们提供了更多机会，可以将我们的信息细分为多种新形式，但要始终做出慎重评估，判断是否值得在“白热化战争”中应用这个系统，并为之付出必要的精力。（自第一代软件电子表格程序问世以来，你可能已经通过建立纵列和排序宏，创建了针对特定情境的分类功能。不过，是否需要进行一次全面检查，以便插入“给我哥哥

打电话”这类提示内容？）

[3] 当然，最具执行效率而无须付出大量精力的事项，和为了有意避免较为困难的事项而执行的事项之间还是有细微差别的。

[4] 这很可能是某人拒绝接受和执行“搞定”方法的原因之一。某些更高层次的视野问题会因此显现，从而导致人们感到严重不适，以至于无法面对所有任务。荒谬的是，保持不可开交的忙碌状态至少会是保持坦然心态的临时性有效方式。

第10章
学会控制项目

在第4到第9章中，我们介绍了如何清理自己的大脑，以及如何对何时该做何事做出正确的选择。这其实是一个横向的视角——它面向的是你整个生活中的所有事务和行动。而完善的时间管理系统还差一个关键部分，即所谓的纵向视角——激发自己大脑的活力，对某个特定事务进行深入的思考和大胆的想象。对于你参与其中的项目和情形，你或许的确理清了相关结果和下一步行动步骤，但有时你会觉得，创造性思考和详细的行动方案更有助于你加深对它们的了解。

在这一章中，我们将一起对项目的规划进行深入的研究和仔细的推敲。

我们需要更多的非正式计划

经过这些年来与数千位职业人士的接触，我可以大胆断言，实际上我们所有人都应该在生活和工作方面进行更多的、更频繁的非正式计划。这种做法会大大降低我们的心理压力，并能以极小的代价换来巨大的回报。对于你所参与的各种项目和情形，也许你确实能理清其结果和下一步行动步骤，但有时你会觉得有必要增进你对它们的了解，进行更具创造性的思考，并明确其执行过程。

对于项目计划过程，最大的提升空间并不在工具方面。毕竟

> 任何一个成功的项目在进行到中途时，看起来都如同一场灾

很多专业的、复杂的项目组织与计划工具已经非常普及了（比如甘特图等），大多数需要这些工具的人都已经在使用这些工具了。真正需要改进之处是，在计划的过程中，让你的创造性和预见性思维能够真正发挥作用。

> 难。
>
> ——罗莎贝斯·莫斯·坎特

而造成这种简单有效的思维缺失的最主要原因，是一般的自上而下系统无法应付在思考和预测中出现的数量庞大的细节。这也就是我主张自下而上的管理方式的原因。如果你感到对需要执行的任务失去控制，自然就会对计划产生抗拒，这会让你不知不觉在原地打转。但是如果你接受并认真实践了本书中的方法，你的灵感和创造性思维就会获得空前的释放。如果你的系统已经为接纳随时产生的奇思妙想做好了准备，那么你的工作效率肯定会大大提高。

在本书第3章中，我提到了项目计划的5个阶段，这些阶段会帮助我们将想法转化为实际行动。

> 你建立起的系统以及运用的技巧，应该能够帮助你更频繁、更轻松、更深层次地思考你面对的项目和情况。

下面是一些实用的技巧和方法，可以帮助你使用我所推荐的自然的、非正式的计划方法。尽管这些建议都是基于基本常识，但是大多数人往往都没能做到完全遵循。你应该随时将这些建议铭记在心，而不是在面对重要任务的时候把它们拿出来临时抱佛脚。

哪些项目需要你进行计划？

实际上，列在你的项目清单中的大多数项目，都不需要你进行刻意的“计划”，这些项目只需要你在大脑里过一下，自然而然就会得出下一

步行动。比如说，你要“对车子进行保养”，你只要上网找到最近的4S店，约个时间就可以了。

然而有两类项目，确实需要我们进行某种形式的安排策划：（1）那些你已经决定了下一步行动，却仍然吸引你注意力的事务；（2）那些意外冒出新点子或临时出现新细节的项目。

第一类——这些项目，除了下一步行动以外，还有其他需要你确认和安排的方面。也就是说，在你确定了下一步行动后，还需要进一步的关注和处理。对于这类情况，你就需要应用自然计划法了（可能是其中一个或多个阶段）：定义目标和原则、展望成果、头脑风暴、组织整理。

第二类——这类项目的想法会突然冒出来，很可能不是在工作场所和工作时间（海滩上、汽车上或者会议上）。你应该将这些想法随时收集起来。这样一来，这些念头就可以先被保存起来，以后再做仔细考虑。

项目计划也需要确定下一步行动

你总会遇到几个这样的项目：你希望对其进行更加具体细致的安排，以确保万无一失。比如：你马上要去参加一个重要的会议，必须准备好会议日程安排以及一些相关的资料；或者你刚刚接受了安排公司年会的任务，你不得不尽快地使各方面准备到位，并把一些具体的工作分派下去；或者你需要向人力资源部门描述一下某个新职位的工作要求；或者你需要思考并制订近期的家庭度假计划。如果这些工作还没完全落实，现在立即确定下一步行动吧，并把它列入你的行动清单。这会帮助你开始对项目的计划，并有效地推进更深层次的规划。

典型的计划步骤

最常见的几种计划导向的行动方式为：个人头脑风暴、组织整理、召开会议、收集信息。

头脑风暴　对于那些一直吸引你注意力的项目，你需要开动脑筋，仔细思考；特别是当你不清楚下一步行动是什么的时候尤其如此。对于这类情况，最合适的下一步行动就是“想想关于某个事情的点子”。

这个下一步行动，也要列入你的下一步行动分类清单，所以你要确定在哪里进行、如何进行。在进行这类思考时，是在电脑上进行好呢，还是用纸笔工具更合适？我会完全凭直觉选择其中的一种。对于我来说，要么把它记录到“在电脑旁”清单中，要么记录在“任何地点”清单上（因为随身携带笔和纸，所以我可以在任何地点绘制思维导图或者记录粗略的笔记来帮助思考）。

组织整理　也许你已经为某些项目收集了足够的笔记和辅助资料，现在你只需要将它们整理一下，使之更有条理。在这种情况下，你的下一步行动很可能像这样——“组织整理某个项目的资料”。如果你必须在办公室里才能执行这一行动（因为所有的文件和资料都放在办公室，没办法随处搬动），那这个行动就应该记在“在办公室时”清单上；如果你收集到的资料都是电子形式的，并存入了随身携带的笔记本电脑或数字设备中，这个行动自然可以纳入“任何地点”清单中；如果你希望用文字处理软件、演示软件、思维导图软件或者项目规划软件来辅助你的行动，就应该把这个行动列入“在电脑旁”清单。

召开会议　通常，把相关人员召集到一起，共同讨论、群策群力会让事情取得一定的进展。这通常意味着给相关人员或者你的助手发一封电邮，或者给某个关键人物打个电话来敲定一个时

机构（团体）中提高效率的最大障碍是，在面对问题的时候，当事人不知道是否应该召开会议，也不清楚应该让哪些人参加。

间。

收集信息有时，计划工作的下一项任务就是收集更多的资料。比如，你需要同某人打电话聊一下，掌握他的情况（“给比尔打个电话，了解一下他对经理会议的看法”）；或者你需要浏览一下你刚刚接手的有关去年会议的资料（“查看一下股东大会的归档资料”）；或者你希望在互联网上浏览一番，看一下你正在工作的领域有没有什么新闻发生（“查看一下大学奖学金基金的情况”）。

随时产生的想法　不要错过任何一个可能具有潜在价值的想法和创意。许多时候，当你处于一个与计划工作毫不相干的地点时，却会想出一些好点子来。比如，当你正要去商店买东西时，会突然想到一个关于员工大会的绝妙念头；或者当你正在做饭时，会突然想到下次举办用户会议的时候要给参会人员送什么样的小礼品；或者你在看晚间新闻的时候，会突然想到公司的顾问团遗漏了一个重要的人选。

如果你想到的点子不是可以列入行动清单的具体行动，你就有必要想办法把它们保存下来。当然，确保没有遗漏任何想法的关键就是你的收集系统了，即你的文件夹、纸笔或智能手机等。你需要保存所有的想法、念头和创意，以便日后处理。

项目计划的辅助工具和架构

只要你手边随时都有理想的工具，无论你的脑海中出现什么样的想法，你都可以第一时间把它抓住、记下、保存起来。一旦你捕捉到这些想法，你就可以根据需要随时查询参考。

思维辅助工具

获取想法、提高生产力的最重要的绝招之一就是利用“形式决定功能”现象——合适的工具更容易激发你的好想法。（我的一些最有创造力的想法，就是在试用一款软件时产生的，这款软件的主要用途是以一种有趣的方式产生和捕捉数据。）

> 运气影响一切。让你的鱼钩始终垂放在你认为鱼会出现的溪流里。
>
> ——奥维德

在你思考的时候，如果不能动笔写写画画，或将其输入数字设备，你会发现自己很难长时间保持注意力高度集中（最多不过几分钟），独自一人的时候尤其如此。只要你在思考过程中能够使用一些外界的工具记录你的想法，那就像给风筝加上了线，你就可以一连几个小时保持高效而敏捷的思维。

书写工具

随时在手头准备一些方便好用的书写工具，这样你就不会因为缺乏记录工具而在潜意识里对思考产生抵触。对我来说，如果手中没有记录想法的工具，我就无法投入地思考。

> 形式往往能够决定功效。将自己置于易于捕捉思想的环境中，那些你都没有意识到的好想法便会自己冒出来。

说来也怪，有时一个绝妙想法的诞生仅仅源于我一心想用一下我那漂亮又好用的圆珠笔或中性笔！也许你不像我这样，会受一个书写工具的驱使，但如果你也有这样的倾向，那就应该成全自己，在高质量的书写工具上进行一些投资吧。

建议你在每个位置都放上几支漂亮的圆珠笔，因为你很可能会在那里做一些记录——在你的书桌上，在厨房里，在书包、公文包、钱包和

背包里。

纸张和记事本

除了书写工具，还应该准备一些实用的记事本等类似功能的物品。标准记事本功效不凡，因为你可以轻松地撕下记录着想法和事情的那几页，放入你的工作篮中，日后有机会的时候再进行处理。你还可以用原件或扫描件形式保存一些初步和非正式的思维导图和笔记，直接把它们放入别的文件夹。手写痕迹往往包含丰富的情境记忆提示，事实证明，这些提示具有长期价值。

黑板和白板

> 离你最近的记事本在哪儿？把它们放得更近一些。

如果有足够的空间，黑板和白板也是非常实用的思考工具，并且可以多次重复使用。它们为你提供了充足的空间，可以在上面草草记上几笔心头闪现的想法。此外，当你在思考某一主题时，它们还可以使你的想法始终生动地展现在你眼前。在办公室和会议室中配备一些白板将会很有用，而且越大越好。一些公司已经设计出有可擦写表面的整体内墙，可以很方便地展开头脑风暴和临时视觉沟通。如果你有几个孩子，我建议你在他们的卧室中也装上一个。（我是多么希望在自己的成长过程中也有这样一个鼓励思考的环境啊！）注意在手边准备足够的白板笔——扼杀创造性思维的莫过于干掉的、无用的书写工具。

> 只有在我将自己的想法表达出来之后，我才能清楚地了解自己的想法。
>
> ——E·M·福斯特

当两个人或者更多的人聚集在一起开会时，谁都可以在白板上写上几笔，一目了然。即使几分钟后你擦去了这些思想火花，但刚才把它们记录下来的过程本身就可以促进大家的建设性思

考。（有时候，即便手头没有记事本，仅仅是在餐厅里的纸制桌布、餐具垫甚至是餐巾上漫无目的地描上几幅图表和写一些笔记，也会令我获益良多。）

用你的数字化工具进行思考

在文字处理、思维绘图、提炼纲要、演示文稿或者电子表格程序方面，我喜欢运用笔记本电脑（较少用平板电脑）来进行思考。当我把需要考虑的事情以某种数码模式存储起来后，就可以自如地编辑、剪贴以及投入各种各样的应用之中，非常便捷。一旦启动电脑，坐在屏幕前，我的大脑就会活跃起来。这也成了掌握键盘输入技能的一个重要理由，这样你才能灵活自如地驾驭电脑。

较大的白板方便展现更具创造性的关联，并能扩展思维范围。同样的，我发现较大的电脑屏幕也能起到类似作用。随着全球数字和移动技术的快速发展，大家使用的各种设备自然在日益小型化，但其可用性和效率却大大提高。不过，我想提醒的是，智能手机之类设备的价值在于执行思考结果，而不在于生成创造性思维。[1]因此，我需要更多而不是更少空间。

辅助架构

除了拥有随身携带且得心应手的工具以外，一个可以方便地收集思考结果的系统也有利于提高效率。这就像在你的面前摆出纸和笔时可以帮助你进行头脑风暴一样，拥有便于组织整理项目细节的工具和环境，也同样可以推动项目计划的进程。

根据需要创建文件夹或者活页夹

一个好的一般性参考资料归档系统，不仅要便于归档和查阅项目资料，还应该对项目规划起到重要的辅助作用。一个项目的进展，一般都

是由某些关键数据、票据、资料推动的，所以，你非常有必要针对某个主题设立特定的文件夹。这样，当你手头出现相关资料的时候，你就可以立即将其保存到文件夹中。如果你的归档系统太过正式（或者根本不存在），那你一定会错过很多提前关注项目的机会。比如你刚刚参加完某一次特定主题的会议，写了不少笔记和备忘录，你就应该马上建立一个文件夹，把相关的资料全部放进去（当然是在确认了相关的下一步行动之后）。

> 如果缺乏一个良好的系统来存储你的糟糕创意，那好创意恐怕也会无家可归。

在培训客户时，我多次发现，当人们仅仅创建了某个主题文件夹，并放入可以收集到的备忘录和其他具有潜在价值的相关资料后，就可以大大地提高他们对事务的控制力。这种方式无论在客观上还是主观上，都能让你感到“一切都处于控制之中”。

如果你习惯使用活页本或者计划手册，一定要存储足够的空白页。这样，每当一个主题或项目出现时，你就可以马上为它分配一页。某些项目日后也许会占用比较大的篇幅，甚至会占据一个完整的记事本，但是开始的时候，一页纸也就足够了。绝大部分项目也就仅仅需要一两页空间，保存需要跟踪的几个想法即可。

纸张与数字化

对于那些日益适应数字化的人来说，会忍不住想完全摒弃纸张。鉴于已经有各种用于数字记录、扫描和字符识别的工具，从理论上讲，这么做应该没问题。但是，从其实践意义来看，纸张对我们大多数人仍然有用。出于种种原因，手写笔记不会消失，这不仅是因为相关工具的适用性，及其图示范围的有效性。当我们用不同设备进行表达时，我们往往会有不同的思考方式，许多人发现，用手书写和绘图能释放出更多精彩纷呈的创意。

此外，与我们在电脑屏幕前的发现相比，纸质材料更便于提醒相关信息、关系和观点。据我所知，许多数字狂们都已经在重拾纸质计划书和记事本，因为他们发现，这些东西更容易配合他们思考和自我提示。很多时候，我都会打印与某人、某项目或某主题相关的文件，然后把它们放在一个有形文件夹内，以便在开会、写作或研究时使用。尽管这些纸张大都会被循环利用，所更新的信息也将重新输入数字设备，但在此期间，有形材料能发挥电脑本身不具备的功能。

毋庸置疑，数字技术将继续升级，并将以低技术材料和工具无法企及的方式促进思考、规划和决策支持。但除非笔、记事本、便利贴、有形文件夹和打印文件被更好的东西替代，它们仍须在你的协调性个人管理系统中扮演某种角色。[2]

软件工具

我还没有发现堪称完美的项目管理工具。对于需要我们管理的大多数内容来说，自诩完善的很多应用程序要么太耗能，要么太简易。我曾经指出，我从没见过哪两个项目需要进行同等程度的细化和以同一种结构进行管理。所以说，很难创建出可以满足大多数的任意一种应用程序。我们发现，零碎的应用程序往往更加灵活，也更适用于我们的项目。

尽管如此，仍有多种类型的数字工具可以发挥非常重要的作用。大多数专业人士都熟悉文字处理程序、电子表格和演示程序，它们或许都是创建项目计划及其内容的最佳方式，尤其是在已完成目标、愿景、头脑风暴阶段的情况下。

通常更适用于非正式规划和头脑风暴的两类软件，分别是思维导图和分级概要应用程序。我在自己的大多数项目中都使用了一种数字思维绘图工具，用以开展针对性的头脑风暴，并捕捉那些随机迸发的想法。在大多数情况下，思维导图本身足以实现我对相关项目的掌控。

头脑风暴的另一个选项是分级概要程序，它允许创建标题和子标题，描述其有限或扩展性细节。大多数好的文字处理程序同样提供此项功能。这些程序的优点是，它们可以处理范围广泛的复杂情形，从列举关于组织聚会的要点，到生成整部作品的结构。尽管出于删除、粘贴、重新排列数字文本的考虑，分级概要和文字处理程序通常更支持结构化思维，但它们仍然有助于生成创造性思维。

软件领域的高端产品是综合性项目管理软件。专业人员和机构有其特定需求，需要利用这些应用程序体现严谨性，对细节内容进行管理，因此，他们通常采用此类工具，并通常会基于公司的特定项目专门定制。这种软件还用于发射火星探测器、协调建筑施工、交付飞机和药品。

数字化形式的分级概要

项目管理软件的低端产品应用，是在某个项目列表的“任务记录”位置记录随机想法，或者利用通用的记录生成和管理软件，创建关于某项目及其相关想法的记录。

如果你是电脑迷，你无疑会采用此类模式，以便开发、捕捉项目计划及其相关材料。要确保自己适应这些应用程序，从而专注于你的项目思考，而不是软件本身。这还便于你进行定期回顾，随时更新内容，通过持续清理和重新组织来保持其即时性。要记住，电脑有点像黑

洞，随着记忆和存储容量不断扩展，具有这种零碎功能的新颖应用程序会不断激增，保存一切内容会变得更容易，而你手头最重要的项目材料则更难找到。

如何在生活中应用这些手段?

就像你的“下一步行动”清单需要不断地进行内容更新一样，你的“项目”清单也应该如此。要做到这一点，你就应该抽出一段比较完整的时间（1~3小时比较理想），对每一个项目进行尽可能深入的“纵向”思考。

现在，就请找出你目前最关心或者最感兴趣的几个项目，对这些项目进行一些思考、收集或组织整理工作。在此过程中你可以使用任何你认为用得上的工具。

> 准备工具、创造条件，对项目进行一些创造性的思考。这就足以让你把大多数人抛在后面了。

每次一个、自上而下地逐个面对这些项目。问问自己：“对于这件事情，我还需要了解什么？获取什么？记住什么？”

你可以使用纸和笔绘制出思维导图，然后建立一个文件夹以保存这些纸质文件。你也可以在你的管理软件中，随手输入一些要点和想法。你还可以创建一个文字处理文件，写出这个事情的分级概要。

> 让我们把超前的焦虑变成超前的思考和规划。
>
> ——温斯顿·丘吉尔

关键在于你要学会思考，运用思考的结果进行合理的管理。要培养

一个好习惯：在考虑问题的时候高度集中精力，有预见性地发现问题、解决问题，而不是等到迫不得已时才行动。

---

[1] 智能手机的相机功能有一大用途，那就是抓拍白板和画架垫上的想法，然后将上面的内容擦掉，便于为后续头脑风暴行动腾出空间，并将结果反馈给参与者，供其酌情使用。

[2] 如果纸张是新发现呢？哇！它能让你得到承载数字信息的视觉地图，而你能以物理和视觉方式进行操作和表达。而且，它不需要电池或电力就能捕捉、促进并分享创造性思维。哇！

gtd

PART3
三个关键原则

第11章
原则一：养成收集的习惯

前文介绍的方法和模式看似简单，实际上却蕴含了十分丰富的内容。它们构成了一整套系统的方法，使你的头脑摆脱杂事的困扰，确保你在工作中的表现达到极高的水准。这本身就已经成为采取这些做法的充足理由了。

> 在管理内部和外部承诺时能言行一致，这将会极大改善你所有的人际关系。

然而，这些正在发挥作用的基本原则还有更深远的意义。在接下来的3个章节中，我将介绍我30年来运用这些基本原则的心得体会。这些基本原则的运用会对个人产生非常重要的影响，同样，对大型公司或组织也能起到积极的作用。

在与别人交流（合作）的过程中，如果你在接收信息、组织整理以及管理的各个方面都做到无懈可击，别人自然就会对你给予特别的信任。更重要的是，你在处理自身世界的过程中带着一定程度的自信，这是难能可贵的。而这恰恰就是收集生活中所有未尽事宜所产生的直接结果，它将显著提高你的心理健康程度，大大改善你的人际关系质量——无论是在个人生活方面，还是在工作方面。

而且，一旦组织期待并强化这种最佳做法，不允许任何事情因沟通不畅而失败，让每个人为后续行动负责，由适当人选明确、跟踪相关承诺，就能显著提高组织文化的创造性，同时缓解其压力。

收集习惯给个人带来的好处

在整个收集过程中，你会有什么样的感受呢？大多数人的回答是：感觉糟透了，但又感觉好极了。这是怎么回事？

如果你同大多数完整地完成了收集过程的人们一样，你肯定会感到某种程度的焦虑。在我的研讨班上，当我让学员们描述他们在收集过程中的感受时，出现频率最高的是这些词汇：“难以招架”、“恐慌”、“挫败感”、“疲惫”，以及“令人反感”。你是不是已经拖延了某项早该完成的任务？如果有，你自然会对此产生一种内疚感：“我其实早就应该搞定这件事了。”

与此同时，你是否又有一种如释重负和获得控制力的感觉呢？大多数人的回答同样是肯定的。这又是如何产生的呢？在你完成收集的过程之后，竟然同时出现完全相反的感觉——焦虑和解脱，难以招架和控制良好。这到底是怎么回事？

当你直面你所收集到的各种材料时，会很容易找到各种消极情绪产生的根源，也就便于发现消除焦虑的方法。如果你同时从收集材料的过程中体验到积极的感觉，那就证明你其实已经开始铲除那些消极因素了。

消极情绪的来源

不良情绪来自何处？是要做的事情太多了吗？不对，要做的事情总是太多。如果你仅仅因为要做的事情比你能做的要多而感觉不好的话，那你就永远无法感觉好起来。因此，要做的事情太多并不是引发消极情绪的根源，这种情绪应该来自别处。

当某人单方面撕毁了与你签

焦虑和内疚并不是因为承担

了太多工作而造成的，而是由于你撕毁了同自己的约定而导致的。

订的协议时，你会怎么想呢？他和你约好星期四下午4点钟见面，而当约定的时间到了，他却连个招呼都不打就爽约了，这时你会有什么样的感觉呢？我想必定是沮丧和失望吧。当人们在生活中食言毁约时，他们为之付出的代价就是人际关系中信任感的丧失，这是一种绝对负面的影响。

你收集到工作篮中的东西都是什么呢？这些东西其实都代表着你同自己签订或者至少明确接受的协议——你在某种程度上告诉自己应该以某种方式进行处理的事项。消极情绪都是你违反这些协议所导致的直接后果——它们是自我信任感丧失的结果。如果你告诉自己要起草一份战略计划，却未能按时完成，这一定让你感到十分沮丧。如果你计划要整理一下当前的工作，但是最终却未能实现，那随之而来的自然就是内疚和挫折感。如果你决定要多抽出些时间来陪你的孩子，但是却没有做到，那你感受到的肯定是焦虑和挫败感。

应该如何减少消极情绪？

如果你的消极情绪来自于毁约，那么可以使用以下3种方法来对付这种局面，消除负面影响：

- 不签订协议。
- 完成协议。
- 重新商定协议。

所有这些方法都会让你感觉好起来。

不签订协议

面对一大堆积压已久的陈旧资料，最让人感到轻松的处理方式，就是决定不再理睬它们，直接把它们撕碎、回收或扔到垃圾桶。对付生活中未尽事宜的方法之一，就是学会说“不”！

只要你降低对自己的要求，便会立刻轻松起来。如果你对生活的各个方面——子女的抚养教育、学校的教学制度、团队的精神面貌、软件的代码——都降低标准，那你需要处理或关注的事情就会相应大大减少。[1]

没人愿意随便降低对自己的标准和要求。然而，一旦你理解了这种方法的真正含义，你就会减少“协议”的数量。我自己就是这样。过去，我为了赢得别人的赞赏，制定了大量的协议。直到后来，我因为无法履行协议而付出了惨痛的代价，这增强了我对协议的认识。我培训的一位保险公司的经理人，曾这样描述他从这种方法中获得的益处：“从前，我只会告诉每一个人，‘没问题，这事儿交给我吧’，因为我并不清楚我到底需要做多少事情。而现在我有一个一目了然的、毫无遗漏的工作清单。为了维护我的信誉，我不得不说‘哦，不行，我做不到，很抱歉’。令人惊讶的是，我并没有因为我的拒绝而被人厌恶，相反，所有人都被我的严格自律打动了！”

> 保有一份客观、完整的工作清单并进行定期回顾，可以让你更加轻松并理直气壮地说“不”。

一位客户——同时也是一位个人培训领域的企业家——最近告诉我，通过收集梳理自己的工作，他减少了生活中的焦虑和压力。把一切分散注意力的事情全部放进工作篮，这一习惯让他有机会重新考虑哪些任务才是真正值得关注的。如果他发现这个事情已经超出了自己的能力范围，那就可以直接把它丢入垃圾桶。

我认为这种方法十分成熟。整个方法最为重要的一点就是，在整个

捕捉和追踪头脑中事务的过程中，你有两次机会去过滤掉那些你并不是真心希望完成的工作。多年来，我致力于让合作对象的“项目”清单变得清晰和即时，在这个过程中，每个人都曾确认他们认为应该致力于执行的某项行动并无价值。不清楚哪些工作是自己必须完成的，就好比不知道信用卡中的余额和限额，而对你的承诺漫不经心是更容易出现的情形。

完成协议

当然，根除消极情绪的另一种途径就是完成这项工作，然后标上“已经完成”。只要你完成它，就可以立刻感受到那种完成工作后的成就感。我相信，如果在那些花不了两分钟就可做完的事情刚冒头时就立即完成它，你就能体会到这种心理上的收益。我的大多数合作对象在花了几个小时清理完他们堆积如山的事务后，就会感觉非常棒，因为他们运用两分钟原则完成了大量事情。

> 远离奋斗时的重重压力，获取成功时的平和宁静。
>
> ——朱莉亚·路易斯·伍德拉夫

一个原本轻松快乐的周末很可能被家中积累下来的各种杂事消耗殆尽。而当你捕捉到所有的未尽事宜，并能随时在清单中看到它们，你的大脑中的某一个部分就会迸发灵感（或因为压力和紧迫感催生创造力），尽快把它们一一完成。

每个人都渴望成功。为了实现这一愿望，给自己安排一些能够轻松完成的任务是一个非常好的方法。

你是否曾经在整理或检查行动清单的时候，顺手完成了其中某个没有列在首位的不起眼任务？如果你有过，你就会明白我的意思了。

然而，这里还存在一个问题。工作清单和堆积的资料全部成功处理

完毕之后，将体验到什么感觉呢？你可能会欣喜若狂。猜一下在3天之后你又将获得什么？对了——另一份工作清单，而且可能包含更加庞大复杂的内容！完成一项任务让你感觉良好、干劲十足，同时你也会期待着下一个更重要、更富挑战性的任务。

不仅如此，你的老板（或董事会）在注意到你出色的工作能力和显著的工作效率后，将会怎样做呢？你又答对了——分派更多的工作给你！这就是职场的讽刺：无论你做得多好，你都需要做得更好。

因此，既然你不打算大幅度地降低对自己的标准，也没有能力将事务立刻完成，同时仍然期望摆脱紧张压力的折磨，那你就必须学会下面提到的第三种方法。

重新商定协议

假定我曾经告诉你，我星期四下午4点钟与你见面，但当我约定好这一时间以后，情况发生了变化。考虑到我有一些更重要的事情需要处理，我决定取消我们星期四见面的约会。除了干脆到时不露面以外，还有什么更好的选择能让我们良好的关系不受损？没错——打一个电话对约会做出调整。这是重新商定协议，而不是毁约。

> 正是宽容，方能打开唯一可能通向创造性思维的道路。
>
> ——德斯蒙德·威尔森神父

现在你是否已经明白，为什么把所有的事务从大脑中清理出来、放在你的面前会让你感觉更好一些呢？这是因为当你注视着它们，就能做到全盘分析、客观判断，你会清楚哪些是可以立刻实施的，哪些是应该拒绝的，哪些是需要重新商定的。问题的关键是：你不可能同自己重新商议那些你已经记不起来的协议！

记不起你曾经同自己签订的协议，并不意味着你摆脱了这个协议造

成的责任和压力。你可以向任何一个心理学家咨询，你的心灵是否能分清头脑中的任务是应该立即完成还是以后某个时间再完成，答案是：不能。这就意味着一旦你告诉自己应该处理某件事，然后仅仅把它存入短期记忆中，你头脑的某一部分就会自始至终地认为你应该立刻采取行动。也就是说：一旦你同时给自己布置了两项工作，并且只将它们保存在大脑中，压力感和失败感就随之而来——要知道“一心不能二用”，而且你的这种心理压力（显然很沉重）仍将由你自己承担。

如果你同大多数人一样，在家里也有一些贮藏区域——也许是一个车库，你过去（甚至是10年前！）曾经告诉自己应该清扫和整理一下这个车库，在那之后你可能每天都不停地提醒自己该清理车库。难怪人们活得这么累呀！每次走过车库，你就听到身体发出声音：“为什么我们只是路过车库呢？难道我们不应该彻底打扫一下吗？”你无法忍受这种抱怨的折磨，只要还有其他的办法，你就永远不愿再走近这个车库。如果你希望阻断这种不绝于耳的抱怨，有3种选择来对付你同自己达成的这个协议。

1. 降低你对车库的要求（你可能已经这么做了）。“我的车库是挺糟糕的……那又怎样？”

2. 履行协议——打扫车库。

3. 至少将“打扫车库”列入“将来/也许”清单。然后，当你进行每周回顾并看到这个项目时，你可以告诉自己：“本周先不行动。”然后，当你再路过车库时，你听到的心声只能是：“哈！本周先不行动。”

我举这个例子是非常认真的。我们的内心深处不会觉得清扫车库与购买一家公司或者改善你个人财务状况这两个协议之间有什么区别。在你的内心，它们都同样是协议——已经付诸实施的或者已背弃的协议。如果仅仅凭记忆来提醒自己需要完成某个协议，那么只要你当前没有采

取行动，那它就始终是一个背弃了的协议。

与传统的时间管理方法截然不同

这种方法与传统的时间管理法有很大区别。那些传统方式可能会给你留下这样的一种印象：如果你觉得某件要处理的事情并不是那么重要，结果它就真的变得不重要了——不值得追踪、管理、处理。但是根据我自己的经验,这并不完全准确，至少对于没有清晰意识到的事务而言是不准确的。对事务的清晰意识正是我们处理事务的前提，所以我们必须保证在清晰意识的前提下签订协议。这要求我们对任何一个事务都应该加以捕捉，使之具体化，并进行定期的回顾检查，这样才能把它存放在自我管理体系中的相应位置。如果你不这么做，那么那些你没有清晰地意识到的事务将占用你更多的心思，比其本应花费的心思要多得多。

根据我的经验，任何仅凭你的大脑保存的事情，要么会缺少足够的关注，要么会占用过多的关注。收集所有未尽事宜的原因，并不是因为它们都具有完全同等的重要性，恰恰是由于它们的重要性不同。任何未收集到、未完成的事务（无论是否重要），同样都会产生心理压力，消耗宝贵的精力。

需要收集多少内容呢？

如果可以收集到一切未尽事宜，你将感到无比轻松。当你对自己说："对了，我下一次去商店时，要买一块黄油"，接着把这一条加到你的食品清单中，你的感觉肯定会很好。当你想起"我必须给银行顾问打一个电话，谈谈有关托管基金的事"，就把它记在电话清单中，让自己有时间打电话的时候能看到它，你的感觉也会变得好起来。不过，这种感觉与你认识到你已经收集了所有事情时的感觉比起来，那简直是天壤之别。

什么时候你才能知道大脑中还有多少剩余的事情有待收集呢？只有当你完成全部收集时。如果你仅仅是模模糊糊地感觉到好像还有一些事情没有收集到，那你就无法判定已经收集到的事情所占的百分比是多少。那么怎样才能知道不存在剩余事务呢？——当头脑中不再浮现出任何事件的提示信息时。

这并不意味着大脑中空无一物。只要意识清醒，你的大脑肯定会专注在某一事务上。如果你每次将精力集中于一件单独的事务上，没有一丝分心，那么你就已经达到“心如止水”的境界了。

> 当你大脑中别无他物时，你将“活在当下”，“心如止水”，工作与娱乐合而为一。

我建议你在收集的过程中，积极地开动脑筋，仔细地考虑事务，而不仅仅是想起事务。当你对某个项目或情形进行思考的时候，要让此过程产生效果，而不仅仅是制造压力，提醒自己记起它们，要为此采取某种行动。为了能够全面地达到提高效率的目标，你必须尽力收集一切。要耗费一定的精力、改变原来的习惯，才能训练自己养成这样的习惯：当你的头脑中产生哪怕是微乎其微的协议时，也能立刻识别并捕获它们。尽可能全面地完成收集，每当新事务出现，你都要及时捕获它们，并使之成为你的习惯，这将使你变得比自己想象的更强大。

收集习惯给团队带来的好处

当团队（一个部门/一个家庭/一家公司）中的每一个人都养成收集的习惯，并且保证不会遗漏任何一件需要关注的事情，又会怎样呢？一旦达到这种境界，大家就根本不用费神去考虑“遗漏”的问题，所有人的精力都会节省下来，放在更重要的事情上。

但是，如果在信息沟通的环节上还存在隔阂，往往就会导致在关系或文化中产生某种程度的挫折感和普遍的紧张情绪。大多数人认为，如果某件事情不能得到持续关注，它就会在机构的处理流程中销声匿迹，最后这件事情通常会以突然爆发的方式重新出现，让大家措手不及。他们并没有认识到，之所以体会到这种感觉，是因为他们长久以来一直身处这种环境，以至于误认为这就是客观规律（就像地球引力一样）。但实际上这种情况是可以改善的。

> 在一只漏船上往外舀水，会削弱你指引航向和全速前进的能力。

几年来，不少成功人士通过对本书所提出的系统的学习，学会了将上面提到的这些好习惯整合进他们的个人管理系统和生活中，这使他们获益匪浅，并很快使他们在同行中脱颖而出。30多年来，我一直时刻清空大脑的“内存”，并随时将各种资料收入我的“工作篮”。每当我在别人的工作篮中发现一个没有处理的备忘录，或者发现他们在谈话中做出承诺，却没有以某种方式将承诺记录下来的时候，我都会感到惊诧和疑惑。这些行为对我来说是无法接受的。我还有更重要的事情急要着处理呢，不能总是为团队工作中的这种漏洞烦心。

我需要确信，我以电子邮件、语音留言、一段记录、一个字条，以及任何其他形式给出的信息都能传送到别人的系统中去，它们将快速地经过加工处理和组织整理的步骤，并且成为行动清单上的一个选项，最终得到执行。如果接收信息的人只习惯使用电话和语音留言，而不是电子邮件和书面文件，那么我就不得不放弃这些方式，转而使用对方唯一信赖的媒介。在那些关注执行效率和执行成本的组织中，这种情况是让人无法接受的。

当我们要做出改变的时候，我们必须确信进行改变的每一步骤都是恰当的，不会造成不良的副作用。短板原理告诉我们，木桶能盛装的水

量是由最短的那块木板决定的，同理，一个机构的效率是由机构内效率最低的关键人物决定的。

在某些企业中我特别注意到一点：在那里，工作篮要么根本不存在，要么塞得满满的、长时间无人问津。这些企业内的交流往往是“中断”的，人与人、部门与部门之间的交流都是低效率的，人们对交流缺乏信任，而没有高效的交流也就没有高效的工作。我遇到过一些日程极为繁忙的高管，一旦他们开始及时回复他们的电子邮件，就能释放很多压力。当他们的员工和其他人通过这种虚拟媒介获知必要的、适当的反馈和决定时，他们就不再需要像以前那样，花时间尝试面对面与之交流。

有的企业则建立了严密的信息收集和传递系统，信息的管理和传递清晰透明，一目了然。几乎没有人会为了信息交流操心，大家都可以集中精力处理更加重要的问题。其实，这种信息收集系统对于家庭来说同样有效，你可以为父母、孩子、保姆、管家或者任何一位家庭成员设置工作篮。我和我的妻子就是如此，就算我们坐得非常近，我们也会把需要对方完成的工作放入对方的工作篮中。许多人都会对此感到惊讶，认为这太冷漠、太机械化了。事实上，这种做法能非常有效地避免打断他人正在进行的工作，而且使我们的关系更融洽，也让人感到更加自由——因为正是这种方式，让那些机械化的事务被纳入彼此的系统并得到处理，而不是在彼此面对面的交流时跑出来煞风景。

很不幸，我们无法强制每个人都建立起自己的个人事务处理系统。每个人在如何处理事务的问题上有绝对的自由，别人无权干涉。但是，至少你可以做到的是，确保他们（按照他们自己的方式）去处理、跟踪和管理事务，让他们知道这是职责范围内的工作而且必须完成。同时，你也可以将本书的内容拿出来与他们分享。这样，他们至少没有理由遗漏任何事情了。

这并不是要求每个人都必须

完成所有工作。如前文所述，“知识工作”意味着每个人都有做不完的工作。我希望我所做的是为大家提供一套方法来坦然地面对和处理这种状况。其中的一个关键方法就是对那些无法按时完成的协议重新进行商议，这会让我们减少负面感受。这才称得上是高水准的“知识工作”。要做到这一点，离不开一个严谨的收集系统。请记住，你不可能与自己重新商议那些你想不起来的协议，同样，你也无法与他人重新商议那些你和他们找不到头绪的事情。

> 作为一个成功的组织，它的内部必须创建这样一种文化（或者说习惯、机制）：每个人都可以坦然面对超出自己能力的工作量；对于那些无法及时完成的工作，可以对其重新协商、制订计划。

一个团队学会使用完善的收集系统，就好比是大家正在驾驶一艘设备完好的舰船。当然，仅仅这样并不意味着舰船的航行方向正确，甚至也不能保证大家没有上错船，这只能确保他们的船具备了全速前进的能力。

---

[1] 在心理自助领域有一个流行的观点，即关注自己的价值会让生活变得更简单。而我的观点与之相反：堆积如山的超负荷任务恰恰源自人们对自身价值的关注。价值观确实为人们指出了生活的意义和方向，但要知道，你越是关注自己的价值，你就越会发现有更多的事情有待改进或完善。你的价值观确实会帮你做出选择和决定，但是绝不会让生活变得简单起来。

第12章
原则二：确定“下一步行动”

我个人有一种使命感，要把明确下一步行动变成全盘思考的一个组成要素。首先，让我们想象这样一个世界：会议和讨论永无休止，事务间的相互影响让人无法得出结论，没人知道一件事情该不该做、如何去做、由谁来做。如果没人考虑“下一步行动是什么”，世界也许就会是这个样子。下面，再让我们想象这样一个世界：各个组织和个人都对任何一个意识领域的任何事物考虑周密并确定出具体的“下一步行动”，而且对行动的执行和结果的评估也都有严格的管理。如果每个人都尽力回答“下一步行动是什么”这个问题，世界也许就会脱胎换骨。这将使人们和组织从无休止的会议、讨论、协商中解脱出来，从而去专注于更重要的事情。

在过去的几年里，我注意到，每当个人或团队把“下一步行动是什么”列为一个最基本的问题并坚持提出来时，他们自身的能力以及工作效率就会发生显著的变化。这个方法看似简单，但是它却难以得到全面的贯彻。

> 当一个组织习惯于将“下一步行动是什么”作为一个标准问题时，它会自然而然地在效能、生产率、透明度等方面获得显著的提高。

你可能面临的最大挑战是：一旦你自己和周围的人习惯于提问“下一步行动是什么”，再碰上那些没有同样习惯的人会让你感到异常沮丧。因为你已经认识到，这个问题可以帮助你快速地阐明任务、提出方案，所以当你看到别人不采用这种方法的时候，必然会感到难以接受。

对于我们对别人或自己做出的承诺，我们有责任予以兑现。为此，我们要尽早确定具体的下一步行动。毕竟，当事情刚刚出现的时候就着手处理，与当问题难以收场时再动手解决，是完全不同的。

“下一步行动”技巧的来源

这个简单但效果非凡的“下一步行动”技巧，是我在30年前从我的老朋友迪安·艾奇逊（Dean Acheson，与美国前国务卿没有关系）那里学来的，他也是我在管理咨询方面的一位良师。迪安花了多年的时间采访了许多管理人员，调查他们如何成功地使自己摆脱工作和环境对精神的困扰，以释放并激发能量，投入组织所需的重大变革。偶然一天，他从一位经理的办公桌上顺手拿起一张张写了任务的文件，并要求这位经理立即确定推动这些任务向前发展的必要的下一步行动。那位经理采取这一做法后效果非常显著，而且影响深远。这促使迪安在以后的数年中逐步完善这一方法，并将其发展成处理各种事务的标准做法。从那时起，鉴于迪安的见解给我带来的启发，这个重要概念被我们用来培训、指导了数十万学员，成为自我管理中最有效的技术。

这个思维过程并非我们生来就会，似乎也不能自然发生。当你呱呱落地时，你显然不可能问你的母亲：“呃，我们在这儿干什么呢，下一步行动是什么，由谁执行？”这个技巧涉及思维、决策和有意识关注，是要经过后天学习才能掌握的。只有存在明确的现实需求（比如在危机中），或者存在某种现实压力（源于老板、子女或意外情形）迫使你就下一步行动做出决定，从而避免遭受痛苦的后果时，这个思维过程才会自发形成。但是，在局势明朗并且必须采取行动时，要想将这种思维方式作为主动行为加以应用，则需要后天不断地实践。[1]如果使它成为你个人和组织生活的一部分，必将提高你的工作效率，使你的内心更加平静。

找到需要执行的“下一步行动”

“下一步行动是什么？”——一个这么简单的问题，为什么会有如此奇妙的力量呢？

为了帮助你寻找这个问题的答案，建议你回头看看“清空大脑”时列出的清单（参见第5章的“引子”清单）。你是否觉察到，所有事情并没有始终如一地、高效地向前推进？事实上，大多数人的回答是肯定的，你至少会感到事情多少有些“困难”。

如果你一直没有确定具体的下一步行动（也许只是打个电话、发封电子邮件、和某人谈话、上网搜索某个内容，或者买件工具等等），那这一步行动就永远不会完成。具有讽刺意味的是，几乎每件事都只需花10秒钟进行思考和决策，就可以确定它的下一步行动。正是由于大多数人没有付出这区区的10秒钟，才导致事情不断被延误。

例如，在某人列出的清单上有一项写着“轮胎”。

我问：“这是什么意思？”

他回答：“我的汽车需要更换轮胎。”

“那么，下一步行动是什么呢？”

这时，他通常会皱起眉头，想一下，得出结论：“应该上网搜索一下轮胎商店和轮胎价格。”

这大概就是找出下一步行动所需花费的时间和认知投入——仅仅几秒钟的仔细思考，但大多数人却都没能如此处理他们手中有待完成的工作。

这个需要换轮胎的人很可能

已经考虑这件事情很久了，他可能多次坐在电脑旁，也不缺少时间和精力来采取那项行动，但为什么他没这么做呢？这是因为他当时所处的精神状态，使他根本不愿意对手头的事务进行深入思考，这其中当然也包括找出换轮胎的下一步行动。换句话说，他根本无心进行思考。

> 在行动中保持领先的秘诀在于尽早开始行动。而尽早开始行动的秘诀在于，把复杂的大任务分解成易操作的小任务，然后立即实施其中第一项内容。
>
> ——马克·吐温

他所需要的仅仅是提前对此问题进行必要的思考。如果他早先已经对“换轮胎”这一问题进行了思考，并确定了下一步行动，那么他就可以在恰当的时间完成这一行动。比如，当他在会议开始前有15分钟的空闲、手头上又有一部电脑、精神状态指数为4.2（满分10分）时，他就可以拿出行动清单，看到上面列着“研究新轮胎”这一项，并高兴地想到“这件事我现在可以完成！”，他会真切地体会到上网搜索的冲动，至少这样做可以让他体验一下利用零碎的时间和精力来完成某项工作时获得的那种“胜利感”。在这种情况下，他也许没有充足的精力去起草一份重要的文件，但是他有足够的能力上网搜索，快速地收集一些简单的信息。极有可能的结果是，很快他就能看到汽车换上了全新的轮胎，并为此感到满足。

从最基础的层面入手，定义出行动的具体计划，并将行动提示信息有效地组织和管理起来，这是我们提高工作效率、营造轻松内心环境的关键。

这些技巧可以通过学习而获得，并且，还可以通过实践来使其不断完善。

通常情况下，由于我们没能对下一步行动做出最后的判断，即使那些最简单的事情也会被耽搁。我的学员经常会在清单上列出这样的条

目："调整汽车发动机"。难道"调整发动机"是下一步的行动吗？当然不是这样，除非当你穿上工作服，手持工具走进车库，亲自实施调整发动机的行动，否则一切都是徒劳。

> 如果你不知道具体的下一步行动，那么在现实和目标之间就留下了一个潜在的、巨大的断层。

"那么，下一步行动是什么呢？"

"我得把汽车送到修理厂去。是的，我需要弄清楚修理厂能不能处理，我想我要给他们打个电话，约个时间。"

"你有电话号码吗？"

"呀，没有……那个修理厂是弗雷德向我推荐的，但我不知道它的名称和电话号码。我知道了，我还缺少一些信息。"

通常，这就是最普遍的情况。扫了一眼这项工作后，我们会不由自主地想，"我还没有获取全部的信息。"我们知道有所缺失，但又无法确定到底是什么，因此我们就退却了。

"那么，下一步做什么呢？"

"我需要弄到它的名称和电话号码。我猜，我可以从弗雷德那里拿到。"

"你怎么做到呢？"

"我可以给弗雷德发电子邮件！"

因此，真正的下一步行动是"给弗雷德发电子邮件，问一下修理厂的情况"。

你是否注意到了，在我们判断出下一步的行动方案之前，需要经过几个步骤呢？这种情况非常典型。在大多数人的清单和大脑里，列出的都是类似的事情，而不是具体的下一步行动。

为什么越是精明的人，延误的事情越多？

事实上，在那些最聪明、最敏感的人所列出的清单上，未解决和未决定的事情的数量也是最多的。这是为什么？想一想，我们的身体对于头脑中的想象是如何做出反应的。我们的神经系统根本分不清哪些是大脑的想象，哪些是现实的生活。

> 越是才智过人的人，越敏感，也越容易被自己的想象所感染。

为了证实这一点，我们可以一起做个实验。想象你走进了一个食品市场，来到了水果蔬菜柜台前。面前是柑橘类水果的货架——柑橘、柚子、柠檬。现在你看到了很多柠檬，旁边还有切菜板和水果刀。你拿起一个柠檬，切成两半，闻一闻它的美味！柠檬的汁水一滴一滴地往下流。好了，再切一刀，这样你手里拿着1/4的柠檬了，然后把这块全部塞进你的嘴里！

如果你一字不落地读完了上面的这段文字，你应该会注意到嘴里的唾液增加了，你的身体正在试图对付这些酸溜溜的柠檬汁！尽管这一切其实都只存在于你的想象中。如果你的大脑对你呈现给它的景象做出了反应，比如说，当你考虑到“报税”的时候，你的身体会有什么样的感觉呢？你是不是正在暗示自己“这太容易了”、“我们开始吧”、“完成，成功”，或者“搞定了”呢？大概不会。按照上面的原理，哪些人最容易对完成这类事务产生强烈的抵触情绪呢？哪些人总是不断地拖延工作呢？当然，一定是那些最具创造力、高度敏感、聪明绝顶的人！他们的感悟和创造能力可以在大脑中充分地展现出，执行这类工作时将会遇到的噩

梦一样的可怕景象，以及如果工作不能顺利完成将会带来什么样的负面影响。瞬间，他们变得躁动不安，旋即便选择放弃了！

谁不会拖延呢？只有那些感觉迟钝的笨人才会一味地只知道接受，然后开始艰难地跋涉，完全不考虑事情搞砸的后果。而其他人则倾向于尽量推迟所有的事情。

> 我是一个年老的人，能预想到许许多多的困难和问题。但是，它们中的绝大部分从未发生过。
>
> ——马克·吐温

报税？噢，这不是件简单的事，我肯定今年的情况会和往年不同。我已经看到那些表格了，它们看起来不一样了。大概今年会出台新的规则，我必须搞清楚。可能我还必须先读读那些该死的资料。冗长的表格、简短的表格、不长不短的表格，是和合作伙伴的表格放到一起呢？还是单独保存呢？我还要申请用发票抵扣税金，但是如果我这样做，就需要提供所有的发票。噢，天呀！我不知道我们是否能够拿得出我们所需要的全部发票。如果我们找不出所有的收据，又申报了抵扣税金，那么我们就要接受审计。那该怎么办呢？被查账？噢，不！税务欺诈，监狱！

仅仅扫一眼他们的税表，就已经有许多人把自己关到了心理意义的监狱里面，因为他们太聪明、太敏感、太富创造力了。在我多年来的培训生涯中，这种情况已经多次得到了证实。通常，堆积事务最多的人正是那些才智过人的人。我接触过的大多数经理和主管人员手上都有一些重要的、复杂的、尚未定性的工作，要么堆积在书柜和电子邮件中，要么藏匿在他们的大脑里。对这些恼人的任务，你的脑海中总是潜伏着消极的想法——“如果我们对它不看、不想、不听，也许它们可以保持安静！”，而本质上，似乎每个人都是潜在的掩耳盗铃者。

那么，如何解决这些麻烦事呢？人们总是先喝上一杯。这确

> 停止消极的想象总是能够集

中你的精力。

实可以帮助你忘掉烦心事儿。当摄入酒精之后，我们的大脑会变得反应迟钝。但通常的状况是，人们在微醉的时候会有一段时间感到精神振奋。为什么呢?因为酒精能够抑制神经的活动，同时也抑制了大脑中消极的想象，阻断了那些令人心神不宁的前景预测，这让我们振奋起来。当然，如果我们主动抑制大脑中那些令人沮丧的失败景象，我们的精力也会随之有所增强。然而，这种自我麻醉的策略只能暂时生效，那些“麻烦事”并没有因此而消失。而且，当我们用酒精麻醉自己的时候，我们同时也无法做出任何判断和选择，一切灵感、热情和精力的源泉似乎也同时消失了。

学会更巧妙地解除负担

还存在着一种解决方法：通过确定下一步行动更巧妙地平抑烦恼。当你确定了推动事务进程的下一个具体步骤时，就会有从压力中解脱出来的感觉。从本质上说，决定下一步行动不会使世界发生任何改变。然而，当你认识到你所关注的内容是一件可以完成的任务时，就会增强你的信心和方向感，让你有完成它的动力。如果你在“头脑大扫除”的过程中捕获了所有事务，现在就拿出那份清单，去决定每项内容的下一步行动吧。注意在此过程中你精力的变化。

无论问题多大、多严峻，你总可以向解决它们的方向迈出小小的一步，这就足以消除那种束手无策的感觉。行动起来吧。

——乔治·F·诺登波特

清单中的事务，要么强烈地吸引着你，要么令你深恶痛绝，不存在中间状态。对于清单上面的任务，你要么就是一心想尽快完成，要么就是极不愿意涉足其中。前者通常是你对某一事务确定了下一步行动后的情形，而后者则恰恰相反。也就是说，是否确定任务的下一步行动，会使你对任务的态度发生180度的逆转。思考并做出决定需要付出精力。当你注意到

你的世界中尚有事情有待完成，但尚未确定下一步行动时，疲劳和沮丧感往往会提醒你！因此，大多数对其清单和组织工具的反应是负面的——并非因为其自身内容，而是因为尚未以充分、恰当的方式付诸思考。

> 你清单中的事情，不是吸引着你，就是令你深恶痛绝，绝不会有中间状态。

在对开始采用这种方法的人进行跟踪调查时，我发现导致许多人故态重演的一个难以察觉的原因，就是他们的下一步行动清单不再单纯地罗列下一步行动，而是再次变为他们的任务目录。当然，他们仍然走在其他人前面，因为他们毕竟把要做的事情记录了下来。然而，他们经常发现自己面临着重重的阻碍，而且常常把事情一拖再拖。这是由于他们的行动清单包含着下面这类内容：

“与大会组委会委员们见面”

“约翰尼的生日”

“招待员”

“幻灯片演示”

> 你的能力只够应付少数的意外事件，但是你绝对有能力预防多数意外事件的发生。
>
> ——布罗克·奇泽姆

换言之，事务又被还原到“材料”的状态，而没有转化为具体的行动。在这种状况下，行动和材料没有明确的分界线，无论是谁，拿出这样一份清单的时候，都将不可避免地使其大脑进入超载状态。

这是额外的工作吗？确定下一步行动的过程会让你浪费额外的精力

吗？不是，当然不是。比如，如果你想要调整汽车的发动机，那么你迟早都要去决定接下来的具体行动。问题是大多数人会一拖再拖，直到下一步行动变成“赶紧给汽车修理厂打电话，让他们马上派拖车过来！”。

> 直到最后一分钟压力逼人时才匆忙地做出决策，这导致了低效和不必要的精神紧张。

你认为大多数人是什么时候才开始真正地考虑下一步行动呢——是当事情刚刚露头时，还是等到事情快搞砸的时候？如果人们在事情的前期阶段着手处理，而不是拖延至后期阶段，他们的生活将会是完全不同的情形，这一点你也会同意吧？你认为以哪一种方式来生活更加积极有效呢？是每当事情在你的脑子里一出现，就立刻判定它的下一步行动？还是尽力拖延这一思考过程，直到无法逃避的最后一刻，再匆匆忙忙地赶去救火呢？

听起来有些夸张，但是，当我询问众多的客户，他们公司中的多数行动方案在何时决定时，他们几乎异口同声地回答“当问题爆发时”。一位来自跨国公司的客户，在公司内部对“压力的来源”进行调查时，排名第一的答案是“最后关头式”的紧急任务。而这类任务的出现，通常是由于团队领导没有在问题刚出现时立即确定处理方案造成的。

“下一步行动”技巧的巨大价值

有几位经验丰富的高级主管人员曾经告诉我，在他们的机构把“下一步行动是什么”作为一个行为标准而建立起来以后，很快收到了明显的效果。这一做法对机构的文化产生了深远影响，并对机构的发展起到了良性推动作用。

为什么呢？因为这个简单的问题，能帮助你在处理事务的过程中，澄清问题、明确责任、提高效率，同时还能提升自身的能力。

澄清问题

现实中有太多的讨论没有得到一个明确的行动方案，得到的可能仅仅是模糊不清的意向。我们对下一步行动没有明确的结论，不知道要做什么，也不知道该由谁来负责，整个问题基本上还是处于悬而未决的状态。

> 光说不练假把式。
>
> ——中国谚语

我经常受邀参加各种会议，与会者希望我能帮助他们提升会议效率。而我在此过程中也学到了百试不爽的一招儿：无论会议讨论进行到什么状况，在会议结束之前20分钟，都提出一个问题——“那么，目前需要采取的下一步行动是什么呢？”根据我的经验，人们往往需要花费20分钟进行思考（有时甚至是痛下决心），才能对此问题给出一个答案。

这种做法通常都会迫使参会人员讨论和思考更深层次的问题，而不是在问题的表面上浪费时间。“我们真要这么做吗？”“我们真的知道自己在做什么吗？”“我们真的准备好为此付出宝贵的时间和资源了吗？”这些一针见血的问题，通常会被我们无意识地忽略掉。而防止出现这种状况的最有效办法，就是迫使自己去决定下一步的具体行动。这会自然而然地将会议引入更深层次的讨论、探究、斟酌和磋商。问题和事务通常太过复杂和不可预期，以至于我们很难设想结果。我们的责任是，把问题向更加清晰的方向推进。

你需要具备一些实际经验，才会了解我的意思。如果你有过类似的经历，你肯定会同意我的观点；如果你对我所讲的不太理解，我建议你这样做：在下次开会的时候，尝试在最后提出，“那么，我们下面要具体做什么呢？”然后注意观察就行了。

明确责任

“团队协作”的一个可能的不良后果，就是没人负责。在许多组织中，根本分不清一件事到底应该由谁完成、由谁负责。可能我这么说会让一些读者觉得不快：“大家共同参与此事，也都为此事负责！”但是在实际工作中，这种观点并不可取。要知道，多人负责就等于无人负责。许多会议结束后，相关人员会意识到“我们该做些什么”。但同时，他们又暗自希望这个任务千万不要落在自己头上。

在我看来，真正会令人不快的是：任务没有布置清楚就让会议结束。所谓“团队协作”，应该是成员共同讨论，确定具体行动方案，然后由特定的人负责执行，这样才能使大家从“悬而未决”的折磨中解脱出来。

再重复一次，如果你有类似的经历，你就能理解我的意思。如果你没有类似的经历，也可以主动尝试一下：在下一次召开的员工会议上或者在饭桌旁举行的“家庭畅谈”中，在每一次讨论结束时问上一句，“那么，这个问题的下一步行动是什么呢？”

提高效率

如果一个组织机构在各个环节都采用“确定下一步行动”的思考方式，那么它的效率必然会大幅度提升。由于以上所提到的各种原因，一旦人们在明确目标之后，立即分配人力物力投入工作，必然会事半功倍。

我们内心的思维定式会严重阻碍我们的创造性思维，学会如何突破思维定式是非常高深的技能。近十几年来，“效率”一直是各个组织机构最为关心的，人们

每个行动计划都意味着风险和代价，但是比起懒散懈怠和延长行动时间所带来的风险和代价来说，前者要少得多。

采用任何可能的方法来使其得到提高。但是在当前的信息时代，电脑的出现、通信技术的发展以及管理理论的成熟，已经使个人事务处理能力和响应时间成为提升效率的最后瓶颈。所有需要你处理的事务都早早地落入你的视野中（然后可能就是堆积），没有人会真正“无事可做”。[2]

——约翰·肯尼迪

提升自己的能力

也许，采纳“下一步行动”方法的最大好处在于：可以显著提高你推动事务发展的能力，同时增强你的自信心和前瞻能力。

只有在提升个人的响应效率之后，才能使团队的效率得到提升。在“知识工作”中，这意味着在前期阶段判定行动方案，而不是拖到后期。

人们一直忙碌于处理各种各样的事情，但通常是在那些事情不得不完成的时候才着手处理。他们体验不到成功，也体验不到自己的控制力，更体验不到自己和世界同步运转的快感，而人人都应该尝试体验这些感受。

从必须做的事情入手，然后做可能的事情，你会突然发现自己在做不可能的事情。

——阿西西的圣方济各

我们惯常使用的对未完成事务的定义，以及对这些事务的处理方式，都需要做出改变。对待事务时，你应该主动将其纳入你的系统，让它们服从你的节奏，而不是在问题爆发的时候，再四处救火、疲于奔命。面对事务要始终处于主动地位，这会使你的人生发生巨变。如果把生命比作航船，那你就是自己的船长，你看得越远、想得越超前，对你的航程就越有好处。

提出“下一步行动是什么”这个问题，可以帮助你摆脱困境。它告诉

我们，如果情况是可以改变的，你就可以通过采取行动来促成变化的发生。这其实也是一种“正向假定”的心理暗示。而这类暗示更能够从根本上发挥作用，帮你建立起一个积极的自我形象。这比单纯地重复“我是最棒的”、“我非常有能力”、“我能实现自己的愿望”有效得多。

> 人们总是把自己的困境归咎于外在条件，但我不相信外在条件会决定一切。这个世界上所有的成功者，都是那些勇于站出来寻找合适机会的人。如果找不到，他们就自己创造机会。
>
> ——萧伯纳

你是否经常听到别人的抱怨？下次再听到别人为了什么事情而抱怨的时候，你可以尝试问一下“那么接下来你要怎么做呢？”。人们只会对那些本应该做得更好的事务心生抱怨，而这个关于“行动”的问题会改变他们的视角。如果情况可以改善，那么就一定可以通过某些行动使其获得改善。如果情况不能改善，那这必定是为了更宏观的大局而做出的牺牲或让步（这也就没什么可抱怨的了）。抱怨可能意味着某人不愿意为改善状况付出努力、承担风险；也可能意味着某人不愿承认客观环境的不可变性。抱怨实际上就是自我认知缺失的一种表现。

这种方式已经成为我和同事的习惯，所以我们就无须有意识地用它来促进我们的工作。但是我注意到当人们学会运用“下一步行动”技巧时，他们就会赋予自己更大的力量。他们双眼有神，步履轻盈，举手投足间流露出信心和智慧。虽然每个人都很有能力，但是若能有效地管理那些推动事务发展的具体行动，则会进一步激发更大的能力，并使其开始发挥作用。

当你开始着手处理事务的时候，你内心其实就已经相信你能够做到这一点了，而这恰恰又进一步推进了事情的进展。

---

[1] 在此情形下，我有些犹豫地尝试应用这种措辞技巧。我们都具备了就下一步行动做决定的能力。我们每时每刻都在这么做，每天数千次，但大多是无意识行为。然而，提前就我们承

诺推动的事情做出此类决定是一种强大而优雅的认知行为模式，它可以供我们学习、实践，并进行整合。它是“认知–工作规则”的一个核心要素。

[2] 我在某些机构中观察到，他们在提升效率方面的最大缺陷之一，就是缺乏针对长期项目的下一步行动决策。这里说的“长期”可不等同于“将来/也许”。这些项目虽然目标长远，但是依然有些工作是需要尽快完成的；“长期”只说明“为了达成目标需要完成更多的步骤”，而不是“任务截止日期还很远，用不着立即确定下一步行动”。如果一个机构中的所有项目和未尽事宜都获得监控，那将是一个全新的境界。

第13章
原则三：学会关注结果

关于思维和想象力对实际行动的积极作用，人们已经在多个领域从不同角度进行了大量研究——早期有“正向思考”的书籍，现在有高级神经生理学方面的全新发现。

对此我更偏向于实际应用：它能帮助我们把事情做好吗？如果可以，我们如何才能在管理工作和生活的过程中有效地利用它呢？它能帮助我们做到事半功倍吗？答案是肯定的。

集中精力，让自己驶入快车道

在过去的几年里，我见证了很多人通过在日常生活中应用本书中的方法而获得成功。随着你将这种方法变成习惯，并把它应用到生活和工作的方方面面——从处理电子邮件到管理企业，从外出购物到收购公司，从安排会议到与孩子交流——你个人效率的提升会远远超出你的预期。

我接触过的许多职场人士都已成功地应用了这套方法，现在，他们有的体验到了焕然一新的感觉，有的甚至由此为事业开创了全新的局面。这套方法确实在工作中的方方面面都是行之有效的。如果你曾经尝试过这套方法，并且亲身感受过它所带来的好处，那你肯定不会愿意再采用原来的方法。实际上，热衷于将本书介绍的方法付诸实践的人通常是那些渴望自我提升的人，他们一般都在努力地提升自己、改变现状，

他们可不希望明年的自己和现在一模一样。请放心，本书中的方法会让你更快地实现自己的目标。一个很有趣的现象是，对这种方法需求最少的人通常应用得最快，也应用得最多。这个现象暂时困扰了我，直到我意识到：实施这种方法的一个最重要结果是可以减少阻力（比如“阻滞力”）。谁对这个最感兴趣？那些最投入的人，他们无疑正在快速推动自身进步。

而在这套方法中，处理日常事务时一个重要的技巧就是：学会在脑海中对结果做出正面的预期，并以此影响实践。说实话，在对此技巧的学习和传播中，我自己也获益匪浅。

上面标题中的“快车道”一词可能并不恰当。因为人们在成功使用这套方法之后，通常的感觉是自己的节奏变慢了，摆脱了原来疲于奔命的状态，并掌握了主控权。[1]至少，这套方法会让你变得思路清晰、精力集中，无论你想做什么，都会更容易执行并最终实现目标。

“想出一个方法，好让我能多抽出一些时间来陪女儿。”这是一个明确具体的目标，并且会迫使你去确定具体的下一步行动。而与之相对，如果你写成“我该为改善父女关系做点什么”，这样的语句含糊不清，没有实际的可操作性，只会白白消耗精力。我所教授的学员们，会积极地承认目前生活中的很多事情都“不完善”，他们把这些事情记录下来，明确了问题的实质，确立“项目”，确定下一步行动并付诸实施，直到最终目标达成。这才是效率，这才是工作效率提升的终极体验。

“预想结果”的重要性

这里我想强调的是，使用本书介绍的方法处理工作并将这套方法贯彻始终会如何对自己和他人产生深远影响。

我曾经说过，运用“明确下一步行动”的方法，你可以在处理事务的过程中，澄清问题、明确责任、提高效率，同时还能提升自身的能力。而当你能认定目标、明确项目时，也可以获得上述效果。

> 判明事务的目标，确定下一步行动，这才能最大限度地提高工作效率。

结果和行动是紧密联系、相互影响的。只有当你对预期结果一清二楚时，才有可能找出恰当的行动，只有你知道该如何行动的时候，结果和现状才能联系起来。你可以而且必须同时从这两方面入手来解决问题。

我的好友史蒂文·施耐德是大脑认知领域的一位专家，他提出这样的观点——“生活中只存在两个问题：（1）你知道你想要达到的目标，但你不知道如何达成它；（2）你不知道你的目标到底是什么。”如果这种说法是正确的（我认为是的），那么，也就只存在两种解决方法：

- 找到你的目标（结果）
- 找到具体的办法（行动）

这可以通过阴/阳、右脑/左脑、破/立或者其他类似的对立模型进行分析。事实上，人类发展的过程处处可以印证二元论和目的论：人们总是在尝试发现新的事物或现象；当我们发现的时候，又会尝试将其纳入已有的知识体系去解释它，或者由此对原有的知识体系进行修正和完善。

任何吸引你注意力的事务都需要你对其给予关注。“这件事对我意味着什么呢？”“为什么会出现在这里呢？”“我希望哪些成为

> 人类一直在不断地发现问题、解决问题。

现实呢？”（“成功的结果是什么呢？”），你所体验到的任何一个“不完善”，都必定以一个“完善”作为参照。

一旦你决定要改变某个事务的状态时，你就要问自己：“我现在如何做才能促成它发生改变？”或者，“我需要调用哪些资源来确保改变的发生？”（“下一步行动是什么？”）

在这个问题上，你或许会注意到，“搞定”并非关乎某种新技术或新发明——它只是澄清一些我们不够明确的工作原则。一旦有了清醒的认识，你就可以有意识地利用这些原则，去实现更好的结果。

你的生活和工作是由你或多或少有意识参与的结果和行动所构成的。这些行动仅仅是对你所处环境的无意识反应，还是你有意识关注对象的结果，这取决于你如何选择。如果你有一丁点儿的意愿去积累经验，丰富你的表达，而不甘心被自己所面对的世界摆布，那么学习、发展，并掌握“搞定”的艺术将是一个良机。掌握该艺术的两个基本要素将始终是个挑战：定义结果，确定行动。这并不容易，尤其是在处理某些更微妙，或更宏观的生活领域的事宜的时候；但是，如果没有挑战，你将永远无法进步，不能成长。

> 人生的最大乐趣莫过于克服困难、坚定脚步，目睹自己将目标一一实现。
>
> ——塞缪尔·约翰逊

好消息是，当你日复一日地以此为动力来组织整理一切事务时，这将成为习惯，融入你的血液，你看得更透彻、想得更深远、得到更多、效率更高。你不断地发现问题、解决问题，不断地设定目标、达成目标，不断地预想结果、付诸行动。

精通日常琐事的魔力

人们经常对此难以置信：当他们花了几个小时清理办公桌的抽屉，痛苦地搜索着积聚在身边的和大脑中的细小琐事时，我竟然能一直安稳地坐在他们的办公室里。他们认为我肯定早就烦得要死了。然而恰恰相反，我发现这是最令我陶醉的一种与人共同工作的方式了。因为我知道，解脱和自由的感觉很快就会在处理完这些琐事之后出现；因为我明白，在他们建立起内在的行为准则、习惯于所需的行为模式之前，需要不断地实践，需要别人的帮助，需要精神高度集中才能够实现目标。每次我看到某个客户在确认自己的所处环境或者自己头脑中某个关注事项，然后又默不作声地埋头处理，我就知道他是在深化某种极为重要的行为模式。我清楚这些人将在随后的几个小时、几天和几年的时间中，体验到他们与老板、合作伙伴、配偶、孩子以及他们自己之间的关系所发生的重大变化。

> 智慧不在于知晓最终行动，而在于知晓下一步行动。
>
> ——赫伯特·胡佛

这一点儿都不让人感觉厌烦，这是我最喜欢的工作。

在多个层面上“关注结果”

我目前从事着一个热门行业。作为一名管理顾问和培训教练，只要我开口问一些简单的问题，就常常引发别人（有时甚至是自己）富有创意的思考和回答，而这又通常会为当前的形势和工作增添价值。人们并不会因为参加我的课程而变得更聪明——他们只是学会了更合理有效地使用自己的智慧和资源。

本书的思想在实践方面的独特之处是，将效果和效率结合在一起，给你生活的每个层面都带

> 最难做到的事情就是，把远大的理想融入平凡的日常活动中

来改变。它会在你思索“人生观”、“价值观”的时候带给你灵感，也会在你处理日常琐碎事务的时候发挥作用。人们很希望对生活的两极给予同样的关注，而本书给了你这个机会，并将它们联系了起来。

去，但其实二者在思维层面上的要求是相同的。

“这对于我意味着什么呢？”“我希望哪些成为现实呢？”“促成这件事的下一步措施是什么呢？”这些无疑都是我们必须回答的基本问题。这一思考过程以及相关思维方式，将为你带来意想不到的收获。

理想主义者认为，短期的问题无关紧要；愤世嫉俗之人相信，长期的目标没有什么了不起；而现实主义者认定，短期问题的处理，决定了长期目标的实现。

——悉尼·J·哈里斯

自然计划法的神奇力量

自然计划法的价值在于，它提供了一种综合完整、灵活可变、连贯一致、广泛适用的思维模式。收集、理清、组织、回顾和执行这五个清晰步骤可以实现你整个生活领域的稳定性，而自然计划法可以使你在更具体的领域实现轻松而集中的控制。

追问你要做的事的目的，是健康而成熟的表现。在具体方法明确之前，想象成功的场景，是一种需要强化的重要能力。愿意构思想法，无论好坏，并不加批判地表达和收集它们，是全面发挥创新能力的关键。为了获得特定的结果，仔细分析多重想法和各类信息，将它们组织、排序、区分其重要性，是一项必须进行的心智训练。而决定并执行下一步行动——在现实世界推进某事的发展——是高效行动的核心本质。

将大量的信息、观点、主意结合在一起，并进行合理的统筹安排，是新世纪人才的一项重要能力。但目前，这还远没有成为职场人士的行为标准。将这种行为方式应用到个人生活的方方面面确实很难做到。自然计划模式是自然而然的，但在许多情况下不能自动运行。

> 我尊重深知自己追求目标的人。世界上的大部分伤害，都源于对自身目标的认识不足。人们承诺建造一座塔，但他们在打地基时付出的劳动不足以搭起一间小屋。
>
> ——约翰·沃尔夫冈·冯·歌德

但是，仅仅尝试将这个方法应用到生活的某一方面，你就会看到立竿见影的效果。在我多年从事咨询、教学和培训的生涯中，我所收到的有关该模式的反馈信息证明：即使人们仅仅是稍稍地将自然计划法应用到实际中，他们的工作也会获得不同凡响的重大改进。看到越来越多的人开动脑筋、集思广益，并使之成为一种标准的工作方法，真是令我感到振奋不已。这一切再次证实，顺其自然的思维模式正是我们处理问题时最适宜的思维方式，我们应该将其广泛地加以利用。

这个思维模式是我们确定工作的预期结果和具体行动的基本指导原则。当这一原则成为我们日常生活中的行动准则时，我们的效率也将得到显著的提高。此外，头脑风暴——表达和捕捉各种各样富有创造性的想法、观点和细节——也有助于让人们找到最佳的模式、最好的办法，帮助人们轻松地完成任何事情。

让整个机构变得积极向上

提高一个机构的整体效率，并不是意味着要大动干戈。我不断地收到这样的反馈：只要将本书中的方法稍加推行，就可以让整个机构运作得更加高效、流畅。

在我所熟知的每一个企业中，参照目标和预期成果对日常的各种行动、资产分配、交流沟通、政策方针以及操作程序进行富有建设性的评估和测定，变得日益重要了。近年来，随着全球化进程不断地向前推进，竞争变得日益残酷，技术革新的步伐不断加快，市场变化无常，经济异常波动，业绩和生产的标准也随之大大提高，各方面的压力导致企业面临日益艰巨的挑战，从而使结果/行动思考成为21世纪必备的行为模式。

“我们希望这次会议达成什么样的决议？”“这个表格的目的何在？”“这项工作的理想人选应该具有什么样的能力？”“我们希望通过使用这种软件取得何种成果？”在大多数情况下，我们听不到这样深刻的问题。在重大会议上，我们确实会听到很多不错的意见，但学会在日常工作中不断问自己“为什么要做这件事？”“做成这件事会怎样？”才是最关键的——这会对你产生极为深远的影响。

通常情况下，我们合作公司的高层所表现出来的工作效率问题集中在电子邮件和会见上——邮件和会见过多，需要花费过多时间处理似乎不具战略意义的内容。这些沟通媒介很容易变成无谓的旋涡，耗尽人们的精力。目的不明确的会见会产生不必要的电子邮件，进而导致需要对会见情况进行澄清，从而产生更多电子邮件，依此类推。电子邮件和会见对于组织生活都很重要，但它们往往沦为不可避免的祸端，这主要是因为在思考其目的和期望结果时缺乏严谨性。

当人们把自己的角色从抱怨者和受害者转换成主宰者时，权力感就产生了。当这种感觉在一个机构内广泛出现的时候，整个工作氛围也会改观。每个机构都有更重要的事情需要关注，不应该让消极情绪成为机构运作和发

> 只有远大目标而没有具体行动就是在白日做梦；只有具体行动而没有明确目标则是无用的劳作；只有同时拥有目标和行动，世界才有希望。
>
> ——英格兰苏塞克斯的一所

展的绊脚石。

教堂，1730年

企业中，每个个体成员处理日常事务（工作篮、电子邮件等）的方式，在宏观上就形成了企业文化。如果企业内信息流通不畅、行动执行不力、责任不明确，这些缺陷带来的不良影响就会迅速扩散，最后的结果就是大家都忙于处于紧急事务，人人觉得不堪重负。相反，如果每个人都能切实推行本书所阐述的原则，那么整个企业运作必然达到一个全新的境界。当然，各种问题和矛盾冲突不会就此消失——只要试图改变（或者维持）世界上某一事物的状态，它们都将随之出现。然而，本书中提到的行为方式将会帮助你轻松解决这些问题。

我经常被问到："这个方法如何用于完善组织？"事实上，我提出的所有原则都适用于企业。收集组织关心的事项，理清期待的结果和必要行动，定期回顾其状况并纳入新事务，不断重新调整和分配资源——对于任何团队或公司来说，这些都是很关键的最佳做法。但是，就像你不能去教一个组织阅读，你也不能指望利用"搞定"方法本身去"完善一个组织"。为了在知识经济中充分发挥作用，大多数组织都需要阅读型员工，这种文化能提供训练和支持，以确保员工有能力承担责任。这些组织还需要有效掌握"搞定术"的员工，以便在符合21世纪要求的新高度开展行动，一旦通过公司自上而下的预测、培训和模拟实现了这个目标，组织将取得意义深远的成果。

---

[1] 我不止一次注意到的一个有趣现象是：对于一些精力充沛的人来说，采取"搞定"心态会将其忙碌的创造性生活方式推进到一个新的不适层面（"现在我真的能以更快的速度做更多的事情！"），然后，他们会乘机对其现实重要性进行健康自查，而不审查与提高生活质量有关的预期成果。

第14章
GTD和认知科学

自《搞定》首版以来，GTD多项原则的有效性已被社会认知心理学领域的重大研究证实并确认。之前，这些做法还只能以经验或轶事的方式加以证实。只要曾经利用GTD技巧去收集、理清、组织、回顾所创建的清单，任何人都会认同这样的结果：清晰度、控制力和关注度得以增强，进而实现这种体验带来的全部个人和组织利益。对于我迄今提出的这些做法，如果你已经在某种程度上着手执行，你一定会注意到你的自身行为有所完善。

认知科学领域的专家进行了严谨的研究，其研究范围涵盖从个人到组织的各个方面。这些研究已经得出相关数据，可以为本方法提供基础支持，并说明这套方法为何有效。在某种意义上，这类似于有人要证明重力的存在，尽管我们自有意识以来一直在体验重力并置身其中。但从另一个角度来看，它也为我在此提出的掌控工作流程建议提供了或许必要的佐证，还说明了为何《搞定》述及的看似简单的程序和行为会有如此惊人的结果。

支持性研究已在以下几个框架和类别中进行：

- 积极心理学
- 分布式认知：外脑的价值
- 减轻未解决的认知负荷
- 沉浸理论

- 自我领导理论
- 经由执行意向的目标追求
- 心理资本（PsyCap）

GTD与积极心理学

2000年，马丁·塞利格曼就任美国心理协会主席。在当选致辞中，他要求同行将心理学的重点做出调整，从简单描述、研究、诊断人类状态的消极方面，转而更多关注对人类而言有积极意义的内容。当然，他所传达的信息只是亚伯拉罕·马斯洛思想相对主流的呈现，后者出现于20世纪中叶，当时心理学界视个体的自我实现为最丰富的研究领域。不过，自塞利格曼的呼吁行动以来，积极心理学已经发展为一个全面成熟的领域。

由这种观点变化引发的研究已经在基础和应用层面同时展开。我们通过这些研究深入了解了各种心理结构，并用于改善了许多人的生活。积极心理学是一个内容庞大的学科，其内容包括幸福、心理健康、沉浸/优化体验、意义、激情、目的、可靠领导力、优势、价值、性格和美德。这些领域的研究生教育项目已在世界各地展开，并在持续扩展。

这和“搞定”有何关联？GTD不仅是一种管理任务和项目的做法。在许多方面，它侧重于有意义的工作、有思想的生活，以及心理的健康，而不只是提供高效率的工作方法。GTD所强调的结果型思维，要求我们考虑生活事务，并学会有效地捕捉、理清、组织整理事务，以及评估结果，以便我们能更清晰地思考，无疑能真正改善我们的生活体验。

尽管这么说（以及鉴于这方面的体会，如果你有的话！），了解关于心理、健康及行为效果间关系的理论和研究仍然相当有趣，因为所有

这些都和“搞定”的原则和做法密切相关。

分布式认知：外脑的价值

2008年，比利时的两位研究者在一本专业期刊上发表了一篇引人入胜的论文——《搞定：无压工作效率背后的科学》，他们从可验证数据和认知科学工作原理的角度具体分析了我的方法。[1]我在此无法公正评判他们所做的精彩、详细的评价和结论（该文值得反复阅读），但可以肯定地说，其论点非常深刻：你的大脑是用来在思考模式的基础上产生想法的，而不是为了记住更多东西！

> 你的大脑是用来获得想法的，而不是用来保存想法。

思维的展开方式决定了它擅长识别，而不擅长回忆。扫视一眼今天的日历表，你可以在几秒钟内获得有关全天工作内容和情境的相关认识，而当你试图仅凭记忆回想未来14天的日历表内容时，你会感到很吃力。

丹尼尔·列维京在《有条不紊的思路》一书中对认知科学领域的新发现进行了精彩阐述，涉及我们在信息时代管理并跟进相关数据的有限能力，以及创建并利用某种“外脑”的必要性。[2]

一旦你把自己的记忆当作个人组织整理系统（这个世界上的大多数人仍在这么做，以此处理那些管控自己生活的行为），你的大脑必定变得不知所措、不堪重负，因为你要它迫切处理的是它尚未完全掌握的东西。

然而，你能以适当、有效的方式转移大脑的注意力，形成针对未来思考和行动的最佳诱因（比如阅读一封电子邮件，然后在日历表上写下

一次会面计划，进而处理这个问题，或者利用此次机会），然后你的大脑就可以进入放松状态。一旦在适当的情景中出现了你所关注的特定情形，大脑就可以凭借诱发因素自发地进行思考。你相信你会及时看见日历表上的安排，并能做出足够的准备。

GTD为你确认需要重点关注的事情提供了方法，从而使你可以提前付诸有效行动，并为在适当时机进行适当思考组织一套提醒方法。这两位比利时研究者阐述了在有效地利用大脑优势或劣势背后所蕴含的科学原理，为我们以最少的思考更有效地取得意义深远的成果提供了一个框架！[3]

减轻未解决事项的认知负荷

本世纪初，罗伊·鲍迈斯特博士等人做了大量卓有成效的工作，他们确认了有关已承诺的未完成项目——目标、项目、结果等——对意识产生的影响。他的结论直接证实了我数十年的体会：未完成任务占据了大脑空间，从而令大脑的清晰度和注意力打了折扣。[4]

不过有趣的是，鲍迈斯特还证明无须为了减轻心理负担而完成此类项目，这和“GTD”做法相呼应。这里需要的是一个可以确保项目在未来得以执行的可靠计划。[5]

在鲍迈斯特的模型中，仅仅确认履行某个承诺的下一步行动，就足以成为一个最终“规划”结果——只要触发因素或提示内容保存在某个可靠位置，我们就能在一个合理的期限内对这些因素和内容进行回顾。他在自己的著作《意志力》中大量引用了我的思路和模式，即把触发因素或提示内容置于对我们不断调用（尤其是在知识工作方面）的心理“肌肉”实施管理的丰富背景之下。[6]

沉浸理论

这个领域有一个和GTD有关的流行概念，那就是“沉浸”，即最好的表现和参与状态。运动员将“沉浸”称为“巅峰状态”，它也可以和我在第1章介绍的“心如止水”境界建立密切的关联。

沉浸状态由各种不同的因素组成，其中一些因素已经通过GTD方法实现。为了体验沉浸状态，你需要具备的特定任务技能需要和你所面临的挑战相匹配。如果挑战难度超出了你的必要技能水平，你就会感到焦虑；如果你的技能水平超出了挑战难度，你很可能会觉得行动无聊。[7]沉浸通常伴随对特定任务的全身心关注，而且你通常会有掌控感，感到目标清晰。处于沉浸状态的个人通常明白接下来会发生什么事情，并能在执行整个任务的过程中得到及时反馈。他们还能体验到行动和意识的融合，并在此过程中丧失其自我意识和时间感。他们通常有其内在动机，会基于行为本身而不是外界激励采取行动。处于沉浸状态的人往往有最佳表现，会完全投入眼前的行动。一旦人们进入沉浸状态，他们往往会不自觉地重复让他们获得这种体验的行动。

尽管“沉浸”的概念最初是通过调查休闲行为（如攀岩、绘画等）而形成的，但契克森米哈和勒费夫尔[8]发现，相比休闲行为（18%），人们往往会在工作（54%）时采取技术性强、挑战性大的行动。契克森米哈解释说，很多工作本身就包含了目标和反馈结构的类型，从而允许人们在工作中体验沉浸状态，这种现象与较高水平的主观幸福感有关。[9]

GTD方法中包含几个沉浸体验条件，即有明确的目标并能获得反馈。GTD的重点在于一次专注于一项任务，这与沉浸体验的核心内容密切相关：专注于某个

> 你每次只能有意识地关注一件事情。如果那是唯一吸引你注意的事情，你就处于沉浸状态。

刺激场有限的特定行动。通过采用GTD方法人们发现，自己很容易在工作和个人生活中进入沉浸状态。人们把任务清出大脑，转而将其置于一个外部系统，会更易于观察并跟踪任务进展情况（一种反馈形式）。完整描绘出一个人在工作和生活中应承担的责任，有助于人们就需要随时予以关注的事情做出更好的决定，从而使自己全力以赴地投入现有工作，提高获得沉浸体验的可能性。

自我领导理论

自我领导理论可以追溯到20世纪80年代，它是自我管理概念的扩展。根据克里斯托弗·P·内克和查尔斯·C·曼兹的观点，[10]自我领导是人们借以控制其自身行为的过程，通过采取特定行为和认知策略，人们可以影响自身。自我领导理论的人气之所以飙升，是因为实务性书籍、理论性和实证性期刊、管理及领导力教科书上的相关内容大量出现，自我领导培训项目也不断增多。

包含自我领导理论的策略通常分为三类：行为导向、自然激励和建设性思维模式。

行为导向型策略通常侧重于提高个人对于促进行为管理目标的认识。在工作情形下，这些策略通常侧重于执行有必要但不愿着手的任务。这个系列的策略包括自我观察、自我目标设定、自我激励、自我惩罚、自我提示。

自然激励策略旨在创造一种可以通过行动本身给予某人刺激或奖励的情形。这些策略适用于重新设定那些令人不快的任务或行动，以提高人们对于行动的满意度，并有意识突出这些行动的内在激励因素。

建设性思维模式策略直接涉及创建可积极影响执行情况的思维方

式。这些策略的例子包括自我对话、心理意象，以及替换不适用的看法和假设。

> 为自己提供有关事情的适当线索，以便自己在适当的时间予以关注，这是无压力工作效率的核心做法。

GTD的某些内容与这三大类自我领导策略逐一关联。最明显的内容是“自我提示”这个概念。一个结构完善的GTD系统，可以提供某种刺激未来行动的实质性材料。GTD方法也包含有自然激励策略的相关内容。确认规模虽小但影响甚大的任务并进行慎重处理——一次彻底的心理RAM（随机存取存储器）转储加上一点空闲时间足矣——会让人获得愉悦感。最后，GTD的一个关键心理要素是，别把你的工作简单看作系列性的大项目，而要直接当作下一步具体行动。从失败/不知所措状态转向激情状态有利于你推动执行此类任务，这是一个以积极方式转变心态的好例子。

事实证明，采用自我领导策略可以增强人们的自我效能感，而自我效能是组织心理学理论体系中研究最深入的领域。对于传统意义的雇员和企业家来说，自我领导关系到工作满意度、工作绩效等积极的组织行为。

经由执行意向的奋斗目标/成就

目标（预期结果）是一个至关重要的生活构成部分，而GTD可以同时促进个人目标和职业目标。皮特·M·高尔威泽和加布里埃尔·欧廷根曾就目标实现问题进行过一系列重大研究，并在其中引入了“执行意图”的概念。[11]他们认为，总体上确保实现目标（针对既定目标采取行动）的最佳方式是，就何时采取特定行动在大脑中形成因果关系。当你提前

制订计划（执行意图）并确定在相关情形下要采取的行动时，正确的行为应该是近乎自动地完成，而不需要动用你有限的意志力储备。换句话说，如果你确信自己或多或少会自动采取的行动足以引导并支持你实现目标，你可以等到必要的情况下再去动用既有支持力量，它也不会因为你不停担忧或考虑应在何时采取何种行动而消耗殆尽。

通过把系统作为采取结果型导向行动的触发或者提示因素，GTD可以实现和执行意图的关联。例如，你可以设定执行意图："当我在办公室里，有超过一个小时的空闲时间，而且精力充沛，我要查看我的任务清单，选择具有挑战性的重要事项进行处理。"或者，"等到了周日下午，我要进行一次每周回顾。"或者，"当我感到心烦意乱、不知所措，我要进行一次心理RAM转储。"这样的潜在执行意图实在是数不胜数。

心理资本

心理资本（PsyCap）是一个相对新颖的框架，组织心理学家借此着手评估员工的整体资源状态及其效果。它包括四项可定义内容：自我效能、乐观、希望和韧性。

- 自我效能是付诸行动并投入必要努力以成功应对挑战性任务的信心。
- 乐观是关于现在和未来获得成功的积极因素。
- 希望意味着坚持目标，并在必要时重新定向实现这些目标的路径。
- 韧性是指在摆脱困境或解决问题之后恢复乃至于改善——原始状态。

这些变量都可以在一定程度上独立预测不同的结果。例如，某人的乐观程度与特定结果或行为明显相关。然后，当这四个组成部分作为心理学家所谓的心理资本被一并考虑时，你能预测到的远不止其组成元素的共同效应。心理资本概念的存在历史相对短暂，但它已经和许多个人和组织的积极结果（如工作绩效[12][13]和心理健康[14]）建立了关联。

心理资本是对某种状态而不是某种特性本身的描述，也就是说，心理资本可以像人们的情绪一样，几乎每分钟都经历主动改变或被动改变，乃至于被削弱。在通常情形下，它会区分并反映出你这一天过得好与不好，你觉得自己占了上风还是一败涂地。好消息是，这类状态具有可塑性，你可以采取行动改变或者完善它们，而不必改变你自己的本性。

“搞定”与高水平心理资本的所有四个组成部分及其预期结果直接相关。“搞定”能让人们创建并维护一个有关他们对自己和他人所做承诺的完整图景，从而能在任何给定时刻就是否行动做出适当决定，进而自动建立起自信和控制感（自我效能）。简单识别所有悬而未决的问题，将其从记忆库转移到外脑，同时有条不紊地确认具体、可行的下一步行动，是一种自我控制和导向行为。鉴于可用时间、精力和情境制约方面的限制，采用GTD方法能让人确切了解需要完成的项目，以及自己为了实现目标可以采取的具体行动。

采用GTD方法能让人更加乐观，因为它能让人把握项目成功及其自身针对性努力之间的关系。个人确认有意义的项目，设计完成项目所需的下一步行动，然后完美跟进整个过程，直到项目完成。这样积小胜为大胜，就可以生成更大的能力，做出更积极的承诺。

此外，在采用GTD方法的过程中重视前端决策——用“工作定义工作”——可以视为一种全面的前瞻性做法（设定目标，并确认实现这些目标的途径）。在这个前端决策过程中，个人设定目标（“‘搞定’是什么

样子的？”），然后确认实现这些目标所需完成的任务（“下一步行动是什么？”）。

关于GTD方法应用者更容易从失败中恢复（即韧性）的观点，还没有相关实证数据，但对于我来说，这个星球上显然已经有数十名最优秀、最聪明的人为我提供了铁事证据。在处理重大家庭变故或者工作及职业生涯的剧变方面，人们已经获得了丰富的证据，足以证明采用GTD方法能让他们保持理智、坚定，富有工作效率。这种方法赋予个人面对困境时的冷静和掌控感，从而能让他们理性解决手头的任务，在必要时及时调整多重向量。在遭遇压力或其他不幸时，思维最清晰、处理结果最有效的人与其他人相比，更有可能以良好姿态冲破压力的包围。

心理资本模式还提供了一个框架，有助于了解那些将GTD方法整合为文化标准的群体何以明显做到了“沿食物链上移”，也有助于理解其相应的组织应对方式、互动和结果生成方式。无论心理资本能否在组织心理学领域进一步发展为一个可定义、可验证的发展领域，对GTD方法应用在心理、情感、反应甚至物质方面带来的利益进行描述都不无裨益。

毫无疑问，我们将在未来几年源源不断地发现新的科学数据，可以证明我从体验本模型事件之日起获得并和无数人分享的认识是正确的：当具有潜在意义的一切东西都被收集、理清、组织和回顾，我们才有可能真正展示自己更成熟、更优雅、更聪明的一面。由此生成的经验和结果是不可或缺的。

---

[1] 弗朗西斯·海拉恩（Francis Heylighen）和克莱门特·维达尔（Clément Vidal），“搞定：无压工作效率背后的科学”（*Getting Things Done: The Science Behind Stress-Free Productivity*），《长期规划》（*Long Range Planning*）41，no. 6 (2008): 585–605.

[2] 《有条不紊的思路：信息超载时代的清晰思考》（*The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload*），丹尼尔·J·列维京（Daniel J.Levitin），纽约：达顿出版公司，2014。

[3] 海拉恩的知识背景和经验是分析昆虫行为——相对愚笨的动物如何实现颇为有效的结果。他以“搞定”为主要平台，为人类的类似行为举了一个有趣的例子。

[4] 罗伊·F·鲍迈斯特和E·J·马西坎波，“未实现的目标会干扰需要具备执行功能的任务”（*Unfulfilled Goals Interfere with Tasks That Require Executive Functions*），《应用心理学研究》（*Journal of Experimental Social Psychology*），47, no. 2 (2011):300–11.

[5] 罗伊·F·鲍迈斯特和E·J·马西坎波，“视为搞定！规划可以消除有关未实现目标的认知效应”（*Consider It Done! Plan Making Can Eliminate the Cognitive Effects of Unfulfilled Goals*），《人格与社会心理学杂志》（*Personality and Social Psychology*）101，4 (2011): 667–83.

[6] 罗伊·F·鲍迈斯特和约翰·蒂尔尼（John Tierney），《意志力：发现最伟大的人类力量》（*Willpower: Discovering the Greatest Human Strength*），纽约：企鹅出版公司，2011。

[7] M·契克森米哈（Mihaly Csikszentmihalyi），《沉浸：关于最佳体验的心理学》（*Flow: The Psychology of Optimal Experience*），纽约：哈珀出版集团，1990。

[8] M·契克森米哈和J·勒费夫尔（J. LeFevre）“工作和休闲的最佳体验”（*Optimal Experience in Work and Leisure*），《人格与社会心理学杂志》56, 5 (1989): 815–22.

[9] 克莱夫·富拉格（Clive Fullagar）和E·凯文·凯洛威（E. Kevin Kelloway），“与工作相关的沉浸状态”（*Work-Related Flow*），《一个快乐工作者的普通一天》（*A Day in the Life of a Happy Worker*），编辑：阿诺德·B·贝克尔和凯文·丹尼尔斯（Kevin Daniels），纽约：心理学出版社，2013，41–57.

[10] 克里斯托弗·P·内克（Christopher P. Neck）和查尔斯·C·曼兹（Charles C. Manz），《精通自我领导：自我授权，追求卓越》（*Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*），第6版，Upper Saddle River小镇,新泽西州:培生出版公司，2012, 192.

[11] 皮特·M·高尔威泽（Peter M. Gollwitzer）和加布里埃尔·欧廷根（Gabrielle Oettingen），“规划促进目标追求”（*Planning Promotes Goal Striving*），编辑：凯瑟琳·D·菲斯和罗伊·F·鲍迈斯特，《自我调节手册：研究、理论和应用》（*Handbook of Self-Regulation: Research,Theory, and Applications*），第2版，纽约：吉尔福德，2011，162–85.

[12] F·卢桑斯，B·J·阿维罗，J·B·埃维（F. Luthans, B. J. Avolio, J. B. Avey）和S·M·诺曼（S. M. Norman），“积极心理资本：测量及执行力与满意度的关系”（*Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction*），《人事心理学》（*Personnel Psychology* ）60, no. 3 (2007): 541–72.

[13] T. Sun, X. W. Zhao, L. B. Yang和L. H. Fan, “心理资本对护士工作嵌入和工作绩效的影响”（*The Impact of Psychological Capital on Job Embeddedness and Job Performance Among Nurses: A Structural Equation Approach*），《高级护理杂志》（*Advanced Nursing*）68, no. 1 (2012): 69–79, doi:10.1111/ j.1365 -2648.2011.05715.x.

[14] J·B·埃维，F·卢桑斯，R·M·史密斯和N·F·帕勒姆“积极心理资本对员工福祉的长期影响”（*Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-being Over Time*），《职业健康心理学杂志》（*Occupational Health Psychology*）15, no. 1 (2010): 17–28, doi:10.1037/ a0016998.

第15章
GTD精进之路

GTD方法实际上是一种涵盖多层次精通程度的终身实践。它和拉小提琴、打网球、下象棋非常相似。它还类似于算术、陶艺、艺术史，甚至包括抚养子女。所有这些努力都涉及学习特定的动作和技巧并付诸应用，而你的擅长程度和探究细节则永无止境。

GTD方法是处理日常工作并采取行动的艺术，它本身也随着我们大家所处的年龄或阶段不断演变。它可以带来信心和沉浸状态，确认并引导你的承诺和兴趣。随着时间的推移，你的工作和重点往往会发生显著变化。但精通GTD方法是一种非常明确的做法，需要终身学习并加以完善。

精通不是指某种尘埃落定的状态，犹如置身高山之巅时的禅定和开示（尽管这或许是很贴切的表达）。相反，它是一种业经证明的能力，可借以从事富有成效的行为，并能在面临任何挑战时表现出必要的明晰度、稳定性和侧重性。

在你的世界里，任何改变都有可能导致不明晰、不稳定和分散现象，这是自然常态，当你面临这些事情时，你的精通程度将接受考验。“心如止水”的观点并不是假设水面永远平滑如镜。相反，水会在干扰中处之泰然，而不是与之相争。在人的一生中，这种干扰无处不在，从写你的六年级作业，到你的新工作要求，再到你面临退休时的茫然失措。

GTD精进是指学习并融合各种最佳做法，然后予以整合，这会促进

积累更加动态的经验，而不只是内容的累加。当你学习打网球时，你会关注网球动作的具体细节，比如反手、正手、挑高球、发球。一旦你真的参加网球比赛，你就会把它们组合在一起。随着你的精通程度提高，你的注意力会随之成熟，直至能够整合成一个宏观战略。同样，精通GTD也是从初步熟悉它的环节、技巧和工具开始的，熟练后才能在你处理人生和工作大事时综合运用。精通的体现是：你能不假思索地运用优化整合的系统和方法。

精通的三个层次

多年来，我接触过GTD方法的许多使用者，我注意到他们往往在应用这个模式的过程中表现出3个阶段的精通水平：

1. 采用最基本的工作流程管理；
2. 执行一个较为高级和综合的全方位生活管理系统；
3. 利用技能创造明确的空间，完成任务，并且使你的表现越来越得体。

这方面的一个很贴切的类比是学习开车的体验。第一阶段是掌握基本要领，以便你在不伤害自己和他人的情况下驾驶车辆。你会笨手笨脚，还会感到有悖于觉。但是，一旦你的水平足以拿到驾照，你的世界就会豁然开朗，因为你现在可以去你以前不能去的地方，做你以前不能做的事情。然后，或许你能在公路上信马游缰，驾车成了你生活中必不可少的一部分。最后，你决定再上一个台阶，驾驶真正高性能的车辆，你为此面临的主要挑战和机遇是：你的预判性如何，你能否和你的车融为一体，从而在驾驶方面获得较高的满意度和成就感。

这些阶段分别体现了你的关注范围，以及对特定技术的应用水平。你先执行看似细微的生涩动作，但真正流畅的动作往往局限在有限的范围内。然后，当你适应了这个流程，你会扩展自己的关注范围，去关注下一个街角或是高速公路出口。接下来，你会在更多的层面上做出更有意识和针对性的关注，在可以察觉总体路况的情况下，开车招摇过市。同样，随着“搞定”技术日益成为第二本能，你会将注意力从系统运行机制转向它所产生的结果。

掌握基本要领

正如第一眼看到的那样，熟悉“搞定”的基本构成（基本要领）需要一点时间。理解并认同其概念和原理很容易，但要将它们完全付诸实践的话，这个过程并不一定顺利，且未必能够自动完成。任何复杂的实践——开车、空手道出拳或者吹长笛——莫不如此，最初的动作都不熟练，也不舒服。不过，一旦你操作过上千次，你就能表现得非常得体、强大和流畅，除此之外别无他法。学习GTD同样如此。

例如，要捕获具有潜在意义的一切东西，将其纳入可靠的外部存储设备，以免对你的大脑造成影响，执行这一行动的难度相当于学习手动驾车转向。就GTD模式的大部分情形而言，记录事项本身并不是一种新技能，而是一种看似能轻易完成的实践（如果不是完全有悖于直觉的话）。（“如果它现在并不重要，我为什么要自寻烦恼呢？”）保持对表达思想这一需求的敏感性，养成利用唾手可得的工具切实执行必要行动的习惯，这才是真正的挑战。

还有一些基本做法即使能够初步执行，也很容易陷入不完善和不合时宜的状态，进而失效，这些做法包括：

- 基于“待执行事项”决定下一步行动；

• 充分利用“等待”类型清单，以便能在适当的时机保存他人交付的预期可交付项目，并审查其后续状况；

• 利用“日程”清单收集与他人的沟通信息，并加以管理；

• 维护一个简单、易于访问的归档和参考系统；

• 将日历表作为纯粹的“硬质景观”加以保存，不要让不相干的新事务破坏其可信度；

• 进行“每周回顾”，以保证某个系统的功能正常化，且持续更新。

脱离轨道很容易……

如果你真心真要执行“搞定”方法，其实不难上手，我在本书的前面章节已经做了说明，目的就是让你确信这一点。在某些时候，你的其他待办事项必然会占用你的全部精力，如果新的行为方式还来不及在你的行为模式中扎根，当然很容易偏离轨道。

大多数人都习惯依靠大脑存储信息，以至于很容易回归惯常模式。确定下一步行动需要认知性努力的积极推动，如果特定情形背离了某种关键模式，那它显然是可以避免的。要为“每周回顾”安排时间，如果尚未养成习惯，就会面临巨大的挑战。所有这些都会使个人管理系统变得不完善和不合时宜——你再也无法相信你的清单可以给你提供全部信息，而且由于管理系统不能真正减轻你的压力，你会认为没必要继续与系统保持同步了，然后你或许会将信息重新转移到大脑中。在这种情况下，有人会以极快的速度偏离轨道也就不足为奇了。

……重新步入正轨也很容易

好消息是，重归你富有成效的老路或许和你当初背弃它一样容易。要想重新步入正轨，只需要重演基本套路：拿起纸和笔，再次清空你的

大脑；清理你的行动和项目清单；确认并添加新的项目和下一步行动，从而更新你的清单；清理系统遗漏的内容。

这种脱轨又回归的循环在每个人身上都发生过，尤其是在熟悉游戏基本要领的初级阶段。就我的经验来说，最少也要花费两年时间，才能最终将这个实践阶段完全纳入个人的生活和工作循环体系，并持续进行维护。

另一个好消息是，即使某人只从这些材料中收集了很少几个概念，或者未能定期执行这个系统，这么做也会带来明显改善。如果你只是“搞定”了两分钟规则，那也是很有价值的收获。如果你把大脑中的事情记录下来，数量上只比以前略多，你也会睡得更安稳。如果你隔段时间就把电子邮件清零，你就有理由庆祝一番。如果你只需问自己或别人：“下一步行动是什么？”而此时心无旁骛，就能提高你的无压力工作效率。

当然，这些技术越是作为一个系统化和连续性整体共同发挥作用，松散型集中控制方面的经验增长就会越显著。对于大多数人来说，掌握基本要领可以起到转化作用。如果你达到了这个阶段，你就能更快、更轻松地搞定更多事情，处理生活细节的信心显著增强，并满怀信心地开展行动。在精通GTD的第一层面上，你往往要让自己每个小时、每一天都受到控制和关注。

高级层面——集成生活管理

此时，你已经准备好上升到下一层面——每周、每月（甚至更长时间）都亲自掌控自己的生活。这要求你具有更加微妙的认识和实践水平。正如我此前提到的，随着你的驾车技术越来越好，你就能扩展你的视野，从而使动作更流畅，你也能更多地关注你的前进目标，而不是关

注可以带你抵达目的地的机械装置。当你对GTD方法精通到一定程度时，为了实现较为长期和更大范围的控制和关注，你就不会像关注你的可靠工具那样关注系统本身或关注你的系统执行方式，但你会以更灵活、更个性化的方式对系统加以利用。

初级层面的精通涉及工作篮、会议、电子邮件、电话、议程、待办事宜、参考系统、清单管理、获得适用工具，等等。高级层面涉及的则是谨慎对待产生初级层面内容的那些重大问题。这些具体行动和信息之所以存在，是因为它们关系到比其自身更加重大的事项，即我们必须完成的项目，我们需要解决的问题，我们在复杂生活中的关注和兴趣领域。你为什么收到那封电子邮件？这次会议的目的是什么，你为什么必须参加？下一季度会发生什么事情，要求你必须从现在起着手解决？鉴于出现了某种重大变化，哪些项目需要修改为“将来/也许”项目（反之亦然）？

掌握基本要领能为有效和高效地执行项目提供依据，还能为探讨较高层面的控制和关注内容——项目，项目的确认、管理以及对其彼此关系的理解，直至我们借以开展行动的更大体系——储备能力和空间。适应某种形式的外脑，可以使人的认知能力得以释放和利用，为应用更具创造性和效率的集成性自我管理系统铺平道路。

高级层面“搞定”精通水平的标志是：

- 一个完整、最新、清晰的项目清单；
- 一张角色、职责、兴趣（个人和职业）的地图；
- 一个集成化的全面生活管理系统，这个系统是基于某人的当前需求和发展方向定制的，用于动态监控日常工作以外的行为；
- 面临的挑战和意外状况将驱使你采用（而不是弃用）这个方法。

当项目变成你操作系统的中心

沿着精通此术的道路继续前进，你将抵达这样一个阶段：你的“项目”清单会变成你“下一步行动”清单的推动力，而不是其映射，而你的项目本身将真实地反映你的角色、关注领域和兴趣。此时，你的自我管理系统的重心将从地面视野转移到“1楼视野”和“2楼视野”的中间位置（参见第2章）。

尽管对于无压力工作效率的持续体验而言非常重要，但很少有人——甚至包括那些执行“搞定”方法多年的人——真正围绕一份完整的项目清单开展工作，并定期进行客观回顾。不过，真正到达这个层面的人已经逐渐认识到项目清单的力量，并将其作为借以开展行动的基本列表。

鉴于我对项目的宽泛定义（你在一年之内按要求采用多个步骤努力实现的任何结果），即便它们足够明确（“买新轮胎”、“修理打印机”、“找一个新保姆”，等等），你也很难对其进行全面描述。但真正重要的是，将更多更微妙的想要的结果转化为可执行的任务（“明确弗兰科在团队中的新角色”、“研究提高贝蒂娜数学成绩的方案”、“解决与邻居间的地界问题”，等等）。在这个阶段，精通GTD（事实上是精于生活！）的标志是，一个人正视所有他/她关注的对象（担心、忧虑、难题、问题和紧张因素），并将其转化为可实现结果（项目），以便通过具体的下一步行动进行处理。大多数人拒绝确认各种问题和机会，直到他们认为有把握应对。他们没有意识到的是，鉴于没有任何解决方案，探索、寻找或以某种方式接受/安顿某事本身就是一个适当的结果（项目）。通过确认固有项目并采取措施加以解决，由此妥善处理与你邻居的地界纠纷、提高你女儿的数学成绩或者明确某个新团队成员的角色（无论实现每个目标的实际途径有多模糊），这是一种相当独特和成熟的自我管理实践。

基于你的关注领域评估并填写项目列表

我们所做的一切事情，都是为了服务我们所承担的某种角色和职责，或是为了服务我们生活中的某个关注和参与领域。我给我的弟弟打电话，只是为了听听情况，打个招呼，因为我很在乎“家庭关系”。我买食品，因为我认为“健康与活力”很重要。我为董事会制定了一个会议议程，因为我需要维护我在公司里的“企业监督”职责。

每当人们真的基于这种眼界——他们确定精通的个人关注领域——编制了一个清单，他们总会意识到需要添加更多的项目。他们还会意识到，自己并未适当关注工作和或个人生活的某些方面，进而促使他们将“项目”清单编制得更加平衡和完整。

综合的全面生活管理系统

精通阶段的第三项内容是，你的管理系统不再只是汇聚各种清单、信息、应用程序和工具，而是变成一个综合性的“控制室”，它的所有组件一起工作，有效应对发生的任何情况。你将获得定制你的清单、类别，以及应用方式的能力，以此应对你所处环境发生的变化，以及伴随着各种可能性而日益增强的自身复杂性。

这是有关GTD功能意识的一种反映。你理解管理模式各部分的本质并认可其价值，因此得以自由定制其执行方式，以最大限度地为你的需求服务。如果必要的话，你可以从零开始，用你的现有工具创建属于自己的GTD系统应用程序。你的指导原则是：创建并参与必要的定位“地图”，以确保你根据特定情形的需要给予适当关注。

你不会因为处理任何事情而感到茫然，比如：一次午餐会上收集到的名片，今天早上醒来时冒出的有关待启动项目的草率想法，意外收到参加盛会的私人邀请，或者上次体验的血液检测报告。你可以为具有潜在意义的各种数据创建适当的占位符。你还可以很方便地了解有关近期

旅行的重要事项；你已经把下次网络研讨会所需的全部材料准备就绪；你不费吹灰之力地为你供职的银行编制了公司概况；你可以为未来两年的家族会谈计划快速构建一个丰富的语境。你有一个动态操作盘，几乎可以确保在任何情形下实现无缝和精确定位。

压力增大而不是减小了此类方法的应用频率

我从认同GTD流程但进展缓慢的人那里经常听到的一个说法是，他们之所以放弃GTD，或是因为他们马不停蹄地出差，流感长期不愈，某个大客户发生了意外，或是除了日常工作还要负责运行一个重大项目，抑或是……在等待。

而精通该方法提高并具备相关经验的人给出的说法通常是，适用“搞定”方法刚好可以让他们提高效率，缓解处理紧张状况时的压力。

所以，本阶段精进之路的一个显著进展标志恰好是一个过渡点。此时，问题和机会可以激励用户尝试GTD做法，而不会导致用户抛弃这种方法。当工作中出现新问题时，你可以再次清理大脑，以此迅速恢复对局面的控制，而不是把所有问题重新塞回你的大脑。一旦你能够做到这一点，你就能确认预期的结果、项目，以及有关这种情形的下一步行动，而不必担心将会发生什么。你在每周过半的时候的确要执行一次“每周回顾”，因为你需要通过关注升级来重新校准你的工作，而不是仍然把“先来后到”当作你的优先处理准则。

在GTD精通层面进行实时操作是可以实现的，也确实很得体。对于真正进行GTD操作的人来说，经验在于“确立活跃条件”。在一位24岁的摇滚音乐家和一位有三个孩子的54岁律师眼里，“活跃”的含义和景象大不相同，但是，GTD应用方面的扩展经验和实现流程却毫无二致。

更高级：关注、方向和创造力

一旦你纳入了“搞定”方法的基本要素，整合了有关生活和的承担工作中的更重要的内容，并且采用一种可靠的、可以个性化定制的系统方法，新的领域就会豁然开朗：清空你的大脑，以此改善你的体验，如此循环往复。

这种精通程度涉及两个关键点：

- 利用你得以释放的注意力，探索更加重要的工作内容和价值；
- 利用你的外脑，创造新的价值。

自由参与最有意义的事情

一旦你真正了解并相信你能够有效执行你工作篮中的任何事项，你可以随心所欲地将所有事务投入工作篮，无论是下一个疯狂构想、一项有待研究的潜在新技术、你想写的一本书，还是出于同情你想给予非政府组织网站一些赞助。[1]

我希望我已经在本书中明确了下述内容：将你的注意力放在你生活和工作的更微妙和更高层次，这种能力在很大程度上取决于你能否“安顿好”更具操作性和必要性的一般内容，如果你不进行适当管理，这些内容很容易干扰并消耗你所关注的创造性内容。

我欣赏那些能够充分分配注意力的人，他们可以起草电影脚本，为所在的非政府组织编写愿景陈述，或者为自己的婚礼宣誓写出完美诗歌，但同时所有事情都还在冲击他们的内心：未回复的电子邮件、崩溃的电脑、待报的税项、岳母对婚礼程序的抱怨、必要的银行授信。我的确知道，如果这些问题能从GTD角度得到适当缓解，从事更多创造性活

动的空间和灵感就会大大增多。现在已有记录表明，这种未尽事宜的认知负荷会给关注和执行行为造成负面影响。许多人证明他们有能力在工作时抛弃一切手头事务，去关注他们感兴趣的创造性追求，但以我的经验来看，他们只是缺少一个可以作为依据的参考点，从而不知道自己的生活在无压力情况下会是什么样。

由于对日常生活细节不再感到焦虑，你更容易将注意力集中于真正重要的目标和体验的优势。正如我在第2章指出的，较高层面的关注视野——目标、愿景、目的和原则——是你界定优先事项的标准。但是，大多数人都发现，关注并有效执行优先事项的能力，往好了说，它难以捉摸；往坏了说，它会失效（并令人感到内疚！）。不受干扰的大脑无法想象未来五年你大获全胜时的情景——你仍需有意识地采取行动，将你的注意力转移到此类事项上——但它的确能为有效执行此类行动提供极大的便利。

利用你的外脑

一旦你对管理系统的应用精通到这种程度，“搞定”的实施重点就会发生转移，从以最有效的方式处理新事务和日常生活中的内在需求，转移到充分利用自设情境和触发因素的优势产生富有创造力的想法、观点，激发通常情况下不会采取的行动。

例如，如果你需要清理联系人管理工具并保存一些最新信息，当你审查陈旧并有可能过时的人员和企业目录时，你往往会遇到一些不由得让你自言自语的项目：“鉴于我现在所从事的业务，我真的应该再次联系她。”如果这种触发想法可以成为某种有价值的结果，那么你至少曾经尝试过这种可以反复使用的方法。如果我们只是有意识地关注那些正确的东西，并有能力捕捉可能显现的信息，那么我们今天能产生多少想法，进而能为我们的人际关系、工作和创造性表达增添多少价值？

> 不必苦思冥想你需要思考什么，岂不快哉！

当你扫视日程表上的过去和未来项目（“哦，这倒提醒了我……！）以及更新你的“项目”和“下一步行动”清单（“啊……现在我需要……！”）时，这种极富创造性和成效的反思行为就会自动产生，有点像是“每周回顾”。定期评估你的“将来/也许”清单内容，能够为你提供更加广泛的选择空间（“我想我真的要参加一个绘画班了！”）。但是，利用同样的回顾触发因素，可以在其他方面多大程度上完善你的经验和人际关系？在经审查具有某种一致性的其他内容中，哪些内容有可能呈现有价值的想法？采取需要定期跟踪的行为具有很大的挑战性，但有无限的可能性可以战胜它们。

这是GTD精进之路的成熟阶段，涉及清单的简单思路在其中发挥着重要作用。正如认知科学家已经证实的，你的大脑不擅长突如其来的回忆，却很擅长富有创造力地思考其直接面对的评估对象。一旦摆脱了记忆功能，大脑就成为一个可以发挥惊人作用的装置，它把事情放到“门前”，让你不必苦思冥想思考的内容。

你希望多久一次得到提醒，以便想起你的重要家庭成员？具体而言，当你想到的是你的伴侣、儿子、妹妹时，哪些提醒方式比较合适？你认为谁应被列入你的专业网络A级清单（涵盖对象的影响力和互动性最具价值）？你应该多久审查一次该清单？什么样的肯定和激励性书面内容能让你重新与之建立联系，间隔多久？

适当的管理结构，可以缓解我们工作执行不力的心理压力，还可以发挥出色业绩的影响力，随着适当的管理系统的建立，每个人都有无数机会可以为我们的世界创造价值。但是这种情况并不会自然发生。你意识到这种动态现象并对其加以巧妙利用，这是在高级层面精通GTD的标志。它可以不受任何限制地自由生成并发展各种构想，然后利用处理手段，对那些笔记和想法进行适当的组织整理。最聪明的人可以意识到，

他们的“聪明”和灵感状态只是随机存在的。这些人精心打造各种系统和流程，以利用往往在愚钝背后沉睡的聪明才智来处理我们所栖身的狂野世界。

这条GTD精进之路纳入了基本原理，利用了高层次集成性系统，还借助了具有创造力和针对性的重点关注，因此，它其实并不像我曾经阐述的那样有很大的局限性。大多数人都在其自身实践中部分呈现了这些层面，我也经常遇到某个领域的新手有一些极高层面的举动。但以我的经验来看，一旦考虑到整体意义上的无压力工作效率，就需要一个扎实的发展过程，而不能走捷径。如果你的电子邮件陷于混乱，你无法真正保持一种每周都在控制之中的感觉。如果你没有掌握75个项目的实际现状，你就无法真正自由地实施你的长远规划或者愿景设计。

你可以自觉不自觉、或明或暗地继续参与所有层面的工作。你有各种约会、项目、行动、目标、价值观，而作为一个专业人员，你会发现你的工作都有属于它自己的一系列义务，你必须进行处理。你对“搞定”的精通反映出你具有一种高雅的平静，你正要凭着这份平静去搞定所有事情。涉及紧急状况的意外电子邮件，本周玛莎阿姨的生日，公司策略的潜在变化，以及你认为自己需要添置的新炊具——每件事情都要在适当的情形下得到快速、圆满的处理，除了当下的事务，让你的大脑空空如也。

---

[1] 我最喜欢的一句谚语是：“你得到的越好，你越想得到！”你越是相信自己的确可以证明你面前的东西包含你可能需要的所有知识和资源，你就越有可能被你自己设定的种种可能性淹没。所以，GTD方法认可的清晰度和可信度还要同时满足可持续利用这一要求。

结语

我希望这本书对你有所帮助——你开始体验到事半功倍的感觉，同时还减轻了精神上的压力。我真心希望你通过运用这些技巧能体会到“心如止水”的境界，并施展出你的创造才能。着手实施本方法的人总能发现更加丰富多彩的内容。也许你走得更远，已经开始着手调整这个方法，让它更加适合自己。

我很愿意相信，本书印证了许多你早就熟知的道理，证明了一些你长期以来坚持的行事方法，也许这会让你在这个日益复杂、令人紧张烦躁的世界里，更加游刃有余。

今天，到处都能看到关于成功理论（或模式）的书，而我写这本书的意图，并不是讲述成功学。相反，这本书的核心方法不会随着时代的变化而发生改变，而且每当人们使用这些方法时，总能够收到良好的效果。当你理解了这个原则，无论做什么事情，你都可以大大提高行动的效率。也许这就是所谓的返璞归真。

《搞定》就是这样一本指南，它帮助我们进入精力集中同时又放松自如的状态，这恰恰就是获得最高效率时的状态。你也可以把它当作一个工具，当你需要时让它帮你恢复到积极的状态。

这里有一些推动你实施这一方法的小提示：

- 建立起用于个人组织整理的设施。
- 安排整理你的工作区。
- 准备几个工作篮。

• 创建一个可行和易于访问的个人参考系统（工作和家用）。

• 准备一个好用的计划手册，上面应该有完整的管理项目的清单。

• 允许自己做出旨在改善工作环境的任何改变。挂图片，买钢笔，扔东西，重新安排你的工作区。为你重新启程提供支持。

• 预留出一些时间，让你可以整理办公室中某一个完整的区域，然后是家中的各个角落。把收集到的一切纳入你的系统当中，并采用本书介绍的方法进行处理。

• 同别人分享你从书中获得的知识、你的实践经验以及感受（这是最快的学习方法）。

• 3~6个月后，再回顾本书的内容，你会发现很多第一次阅读时漏掉的东西。只要你认真阅读，你的收获会比第一次更多。

• 与推广和使用本书方法的人保持联系，参与他们的讨论和实践。[1]

愿你拥有更加精彩的人生！

---

[1] 随时访问我们的网站：www.gettingthingsdone.com。你可以获得大量免费的辅助材料，还有来自读者（包括你）的最佳实践对话和故事，以及有关支持产品和服务的最新消息，并可访问我们关于本方法的全球共享网络。

致谢

> 生命中最重要的不是我们拥有什么，而是我们拥有谁。
>
> ——J·M·劳伦斯

过去几十年里，有许多导师、合作伙伴、同事、员工、客户、朋友和世界各地的GTD方法采纳者帮我理解并发展了这些原则，要挑出某些人表示谢意既有必要，又不公平。所以，我要向这个群体中的许多无名英雄（你懂的！）表示感激和歉意。

20世纪80年代初，迪恩·艾奇逊和罗素·毕晓普提供的初步框架启发我去认识这一强大方法，进而形成世界知名的GTD主张。在过去几年里，无数伙伴和同事加入了这个工作团队及所属组织，其中，我要特别感谢玛丽安·贝特曼、梅格·爱德华兹、安娜·玛丽亚·冈萨雷斯、安妮·晋内特、莱斯利·博耶尔、凯利·福里斯特、约翰·福里斯特、韦恩·佩珀、弗兰科·萨帕、玛吉·魏斯和迈克·威廉姆斯。

此外，好几万名客户和研讨会的参与者，也帮我对本书中的模式进行了验证和微调。我要特别感谢从事人力资源工作的资深人士，他们在早期阶段就认识到，本书在企业文化的必要变革中将发挥重要作用。正是他们为我提供了实践的机会，要特别感谢：迈克尔·温斯顿、本·卡农、苏珊·瓦拉斯科维奇、帕特里克·卡莱尔、曼妮·伯杰、卡罗拉·恩迪克特、克拉拉·斯图奇斯基和艾力特·凯尔曼。

本书如果缺少了汤姆·哈根、约翰和劳拉·麦克布莱德、斯蒂文·刘易斯、格雷格·斯蒂凯莱格、山姆·斯普林、斯蒂文·沙尔和多伊·库维（本人的激情代理人）所投入的艰辛努力和独特的视角，也不可能如愿成

稿。我还特别希望感谢我的首版编辑珍妮特·戈尔茨坦和新版本的后续编辑里克·考特，他们都在写作技巧方面为我提供了极大（和耐心）的帮助。

最后，我最诚挚地感谢给予我精神指导的J-R，他始终如一地提醒着我，要注意那些真正重要的事物；还有我的妻子凯瑟琳，感谢她对我的信任、关爱，她的辛苦劳动、陪伴，以及她带给我的精彩生活。

附录

GTD术语表

以下是在阐述“搞定”方法过程中使用的术语：

可执行——描述一个人有意采取的某项行动。

行动支持——与下一步行动相关的一类有形或数字材料。可作为采取此类行动的参考资料，而不是行动提示。

适当参与——适应某种现状从而摆脱它的牵绊。

积压——堆积在一个人的大脑和物理环境中尚未处理的待办事宜。

捕获——搜集（有时生成）被认为具有潜在意义且某人有意就其做出决定或采取行动的项目和想法。又见“收集”。

类别——内容相似的项目分组，通常位于一个列表、文件夹或文件中，或者位于一个独立的物理位置。

清单——用来提示或评估可选择步骤、应遵循程序和/或行动要素的所有列表（如：旅行清单；电脑备份程序；孩子们的入学筹备任务）。

理清——确认在某个环境中出现并存在的来自捕获阶段的事项的意义（如：“我现在是否需要为此做些什么，如果是，做些什么呢？它是

不是可作参考？它是不是垃圾？是否可以留待以后回顾？”）。又见“程序”。

收集——归拢需要给出某种评估、决定或采取某项行动的项目和想法。又见“捕获”。

背景——最有效存储提示内容和信息，以便进行评估的物理或心理环境（如：在家时、开员工会议时、出差时、在电脑旁、有创意时、靠近电话时、与某个合作伙伴对话时，等等）。

控制——自我和组织管理的两个关键因素之一（另一个是洞察力），是指让某事处于稳定状态和“掌控下”，而不是试图操纵（如：将一辆车、一次会见或是后厨置于掌控之下）。

搞定——通常情况下指本书描述的方法，这方面的情形比如：“玛丽亚在执行‘搞定’任务方面只是一个新手。”

GTD——“搞定”的首字母缩略词；本方法的缩写。

关注视野——我们以个人和/或组织形式做出的不同层次的承诺，以及拥有的想法。

地面视野：下一步行动——我们在有形和可见层面处理的事项，如电子邮件、电话、对话、出差和会见。

1楼视野：项目——我们承诺在明年内完成、要求采取一个以上具体步骤的任何事项。包括拟实现的“修理刹车灯”等短期结果和“重组西部区域办事处”等较大规模的项目。它是“每周回顾”的关键待办事项。又见“项目”。

2楼视野：重点及责任范围——我们需要维持的生活和工作内容，旨在确保我们自身和我们企业的稳定和健康（如：健康、财务、客户服

务、战略规划、家庭、事业）。

3楼视野：目标——拟实现的中期至长期结果（通常在3~24个月内）；如："完成收购Acme咨询公司"、"为我们的领导力培训课程创建可盈利的在线版本"、"完成玛丽亚的大学规划"。

4楼视野：展望——长期预期结果；理想的完胜方案（如："出版我的回忆录"、"实现公司上市"、"在普罗旺斯搞个度假屋"）。

5楼视野：目的和原则——一个人或一个企业的终极目标、存在理由和核心价值（如："为绝大多数市民持续提供最好的商品，服务于社区发展"）。

横向思维——对处于某一同等水平的内容实施评估和管理（如：回顾某人的所有个人和职业项目）。

孵化——允许某事项在系统中留存，无须承诺采取行动，但此后要接受重新评估。提示内容通常保存在"将来/也许"清单、记事本文件夹或随后启动日历表项目中。

集成化生活管理系统——是指用于合理应对某人所处环境的各种工具、结构、内容和做法的集合。它是涵盖某人各方面工作和生活内容的工作流程和组织、审查程序，可以确保有关承诺、提示和信息得以持续更新，用于随时随地对工作和生活实现最佳控制和关注。

工作篮——一个物理或数字形式的保存容器，盛放有待处理的新事务。

地图——用于确定行动重点和方向的所有工具（如：日历表、行动和项目列表、会议议程、战略计划、职位描述、旅行清单、"每周回顾"清单）。又见"回顾"。

自然规划模式——我们的大脑在实现所有预期结果时所遵循的五个阶段的本能思维过程。

下一步行动——推动完成某个事项的下一步有形及可见的行为。它非常具体，足以让你明白其实施时间、适用工具（如果有的话）以及可能的“执行”情形。

悬而未决——尚未完成的所有事项，如果不加适当管理，会持续影响大脑的工作效率。

组织整理——以物理、可见或数字方式，将意义类似的事项划分至各自独立的类别和位置（如：列表上要打的电话，书架上想读的书，清单上要完成的项目）。

条理化——使某事项和它对你而言的意义相匹配。

定位地图——有助于合理应对某人所处情形的自定义列表或参考文件（如：会议议程、日历表、清单、行动和项目列表）。

结果——任何层面的最终结果。常指“预期结果”，即特定的成功结局。

GTD精进之路——在管理个人的生活和工作方面做到终身学习、完善并适应。开发、应用一个完全集成的生活管理系统，实施动态控制，为个人余生面临的所有情境指明最佳方向。

洞察力——自我和组织管理的两个关键要素（另一个是控制）。指观点、侧重点、视野高度。

预定义工作——一个人预先确定的行动和项目，反映在一组表格和提示内容中，可供回顾和评估，以避免出现未规划的意外选项。

处理——准确判定某个已捕获或已收集项目的意义、其衍生物的性质，以及你打算对结果如何处理。又见“理清”。

高效体验——控制、放松、关注、用心参与和充分表现的状态。执行和体验的最佳状态。

工作效率生态系统——所有具有潜在意义、有可能触发一个人注意力和关注方向的信息、关系和新事务。

项目——任何可在一年内完成的多步骤结果。在此时间框架内，每周至少需要回顾一次的所有承诺事项。又见“关注视野：1楼视野”。

项目支持——与特定项目有关的任何附属材料和信息。可包括项目计划和任何潜在相关的参考内容。最好按项目、主题或话题组织。

反映——从更广阔的角度评估任何视野或类型的项目内容。又见“回顾”。

回顾——基于一致性或根据需要分析适当的规划，以便予以澄清和关注。又见“反映”、“地图”。

将来/也许——一个常见类别，用于组织某人仅承诺在未来执行的项目和行动。

材料——存在于某人的物理或心理环境中、需要就其做出决定，但尚未予以确定或组织的任何内容。

工作的三重性——我们每天要执行的工作类型：（1）我们预先定义的工作（预先确定的行动）；（2）未规划的行动；（3）定义我们的工作（处理新事务）。

记事本文件夹——一种物理或数字组织工具，提供与日期相关的提

示内容，仅供在某个特定的未来日期或其之后进行评估（又称为“永久文件夹”、“前瞻文件夹”、“跟进文件夹”或“待解决文件夹”）。

总体生活生态系统——一个人自我意识范围内的内容。在这个领域，一个人的情景感知能力和相关行为或多或少会影响其生活广度，无论是在身体存活方面，还是充分的精神存在方面。

纵向思维——在特定范围内检查并创建多层次内容（如：基于预期目标通过下一步行动规划一个项目）。

等待——有待其他来源支持的预期项目类别。

每周回顾——每周一次在操作层面重新整理事务的最佳建议做法，通过保持清洁、明晰、即时和创造性，保持逐周控制和关注，进而实现“后卫前置”。

零碎时间——每天自动、随机出现的少量的自由时间，一个人往往可以加以有效利用，在此期间处理提示内容和适当材料。

工作——一个人承诺完成但尚未完成的任何事项。

工作流程——投入并履行承诺的一系列自始至终的全程行动。

邀请函

戴维·艾伦公司提供培训、辅导、评估和咨询项目，持续服务诸多全球财富500强公司、中小企业和世界各地的众多创意人士。我们团队是“搞定”方法最佳范例的发源地，也是一个全球专业人士论坛。通过经认证的全球培训师、教练和合作伙伴，我们可以确保教育品质始终如一。

- 你能否借助更加深入的个人和/或职业辅导和培训，去确立、执行、维护、利用“搞定”方法？
- 你是否有意融入、参与一个在个人和职业发展方面均体现并认同了“搞定”方法的全球性团队？
- 你所在的组织能否从这些做法中受益？
- 你只是希望获得快速提示和启发，以便用最少的付出实现更大的控制力和洞察力？

如果你对以上问题均做肯定回答，请到我们的网站了解范围广泛的各种产品和服务，你可以随时和我们直接沟通。

无论你选择参加哪一级培训，戴维·艾伦公司都欢迎你加入我们充满活力的全球GTD实践者团队。借助本书，你很容易改变自己和你所处的世界。

保持关注，保持联系。

gettingthingsdone.com

info@gettingthingsdone.com

GTD®是Getting Things Done®（搞定）商标缩写，即戴维·艾伦独创的工作–生活管理系统，旨在帮助人们从高压和不确定状态提升到无压高效的整体状态。

在管理承诺、信息和沟通方面，GTD®是一种高效的方法，集结了30年的经验，包括在全球范围内向数百万人提供咨询服务、私人指导、培训和组织项目。它在个人和组织效率领域被称为“黄金标准”，为众多寻求最大化效率和创造力、最小化压力的团队所使用。

ThrivinAsia是戴维·艾伦公司（David Allen Company）在中国的唯一指定合作伙伴。我们的团队和专家致力于帮助您或您的组织在工作和生活中全面而高效地实施GTD方法。

我们提供由戴维·艾伦独创的国际认证GTD®精通工作流培训和教练项目，40%的世界500强公司、创业家和创业项目、政府和非政府组织、教育机构、高科技公司都在使用我们提供的方法。它不仅能够提升你的工作效率，还能释放你的创造力，并引领你走向无压的生活状态。

如需联系我们，了解GTD®在中国的最新活动信息，欢迎访问www.gtd.asia

搞定 II

提升工作与生活效率的
52项原则

[美] 戴维·艾伦（DAVID ALLEN）◎著
王勇◎译

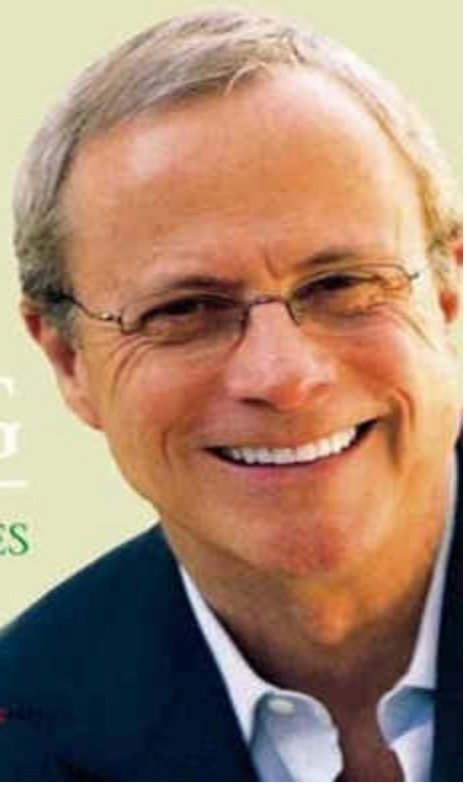
最新版

世界知名时间管理大师戴维·艾伦经典著作

全球千万人正在轻松使用的
GTD个人事务管理系统

READY
FOR
ANYTHING

52 PRODUCTIVITY PRINCIPLES
FOR WORK AND LIFE



中信出版集团

目录

搞定Ⅱ：提升工作与生活效率的52项原则

前言 轻松实现轻松做事

PART1 理清头绪，发挥创造力

第1章 理清思路，确立新方向

第2章 知道哪些事情自己尚未做，你才会为之心安

第3章 理清承担的任务，可以更好地选择新任务

第4章 要实现未来的目标，首先明确当前的位置

第5章 以有限的可能，去利用无限的机遇

第6章 一心二用带来压力与失败

第7章 有意识地权衡轻重缓急

第8章 完成未竟之事，释放自身能量

第9章 如果你一直想着某件事，很可能是还没有搞定

第10章 只要有空间，创造力就会展现

第11章 渠深流畅

第12章 担忧无益

第13章 你不是你的工作

PART2 高效关注

第14章 想看得更清楚，请从更高处着眼

第15章 只有身体力行，你才会知道如何去做
第16章 工作足够努力是不可能的
第17章 精力随心思而动
第18章 目标越明确，实现目标的途径越多
第19章 精益求精
第20章 关注重心的变化等于结果的变化
第21章 视角是地球上最贵重的商品
第22章 多加思考
第23章 思考有度
第24章 效率是改善工作的唯一机会
第25章 关注一件事才能“全神贯注”
第26章 未来目标的价值，在于它当前培育的变化

PART3 建立有效的制约机制

第27章 稳定带来创造力
第28章 形式与功能必须符合效率最高的原则
第29章 优化系统，放飞思想
第30章 反应能力提升生存能力
第31章 系统的强弱取决于最薄弱的环节
第32章 系统的效率与你的感知度成反比
第33章 功能取决于形式
第34章 目标明确才能赢得胜利
第35章 多人负责等于无人负责
第36章 确定原则，而不是监管制度
第37章 利用大脑来思考工作，而不是单纯关注工作

第38章 思考的价值超乎想象
第39章 资源越是有限，规划越有必要

PART4 放松自我，开始工作

第40章 对自己做的事情承担起责任
第41章 过度控制等于失去控制
第42章 进展越好，状态越好
第43章 相信自己的行动选择，需要多层面的自我管理
第44章 你的力量取决于你的放松能力
第45章 预料之内的意外算不上意外
第46章 目光越长远，进展越顺畅
第47章 放慢速度以提升速度
第48章 你没有时间做任何项目
第49章 坚持做好小事，就能产生重大影响
第50章 亲力亲为才能了解事物
第51章 动中求变更容易
第52章 最伟大的成功源自最惨重的失败

PART5 注意基本要素

工作流程的5个阶段
处理与组织整理流程图
自然式计划模式
每周回顾指南

后记

致谢

献给曾指导我学习与成长的诸位，

无论他们知晓此事与否

前言
轻松实现轻松做事

效率最高的工作方法可以让我们付出尽可能少的代价去做事，不管是制造家具、修建高速公路，还是享受生活。不过，我们需要付出“代价”这个现实情况还是说明：如果想要做什么事情，我们仍难免遇到阻力和障碍。要提升效率，我们必须高效地处理工作过程中出现的障碍和干扰因素——任何阻碍我们前进或削弱我们前进力量的因素。在完全无阻力的世界里，我们几乎能够心想事成，没有多少必要去训练更大的灵活性、更集中的精力，或者“安装”更好的系统、采用更好的方法。然而，在你我所在的世界里，要想真正有效地实现自己的目标，我们必须做好一切准备。而有些事情则是我们大家随时都能去做的，这样就可以更轻松地完成各种工作。

我已经花了20多年的时间探索以更轻松、积极、可持续的方式生活和工作的最佳策略。作为一名管理顾问和效率培训专家，我曾经帮助成千上万的人掌握我发明的最佳方法，帮助他们更有效率地工作，并从工作中得到更多乐趣。无论从事什么工作，如果能够学会一种在日常生活中保持这种平衡的方法，人们就可以更轻松、更频繁地利用自己的直觉，发挥自己的创造力。他们会变得更善于处理信息、管理自己的思想和感情、关注结果，而且更加相信自己在下一步行动方面所做的判断。他们有一套系统的方法来应对自我和工作中的问题，与单纯依靠心血来潮式的反应来摆脱自己世界中的压力和危机相比，这套方法要有用得多。如果人们知道自己有一套流程可以应对任何情况，他们就会感觉更放松。放松之后，一切都会改善。更多的事情会得到处理，付出的努力却更少，而且还会产生许许多多奇妙的边际效应，从而增加他们努力所

带来的成果，提升生活质量。

我传授的方法源自我研究出的行为和系统，这些方法在维持我们的最佳状态方面效果最佳。从20世纪80年代早期开始，我们就在测试这些方法，结果发现相当有效——无论是对个人，还是对组织来说。在第一本书《搞定I——无压工作的艺术》（最新版）中，我曾经描述过这次发现的具体步骤和过程。该书在世界各地获得的成功表明：各种文化背景、从事各种职业的人似乎都很喜欢书中的信息，渴望改变。他们厌倦了工作和生活的压力。他们希望重新获得已失去的创造性思维和游戏机会。他们在寻找一种新方法，希望有一套可以依赖的系统，无论自己是在从事什么工作、过什么样的生活。他们希望有一个结构，一个与他们复杂的生活方式相匹配、创造更多自由而不是更多约束的自然结构。

在探索并贯彻我所提方案核心内容的要素、来源以及方法细节的过程中，我开始做另外一件事：我开始撰写关于这些步骤背后原因的文章。为什么它们的效果这么好？为什么它们始终能帮助人们更好地发挥作用，让人有更好的感觉？这里是否有某种深层原因在发挥作用？这次成功的基础是什么？似乎有一些根本原则支撑着整个方法，无论方法用于何时何地，或者跟谁一起使用，这些因素似乎都能成立。

一个人即使对重力一无所知，也可能成为出色的赛车手，尽管重力是影响赛车手一切所作所为的潜在力量。要想在比赛中获胜，赛车手只需要熟悉驾驶要领，控制好直道的速度，掌握好弯道的行驶技巧，同时记住始终控制好赛车即可。你做好自己的工作，重力也会做好它的工作。管理好你自己，汽车就不会有问题。但如果一段时间之后仅仅速度快还不够呢？如果你想更多地了解自己的驾车技巧何以如此有效，想知道这些技巧是如何避免撞车和起火的呢？如果你想更加清楚地了解成功背后的秘密呢？如果了解这些秘密可以让你掌握更多提升效率的工具，做出更大的成绩呢？

1997年的时候，我编辑了一套似乎是高效行为基础的原则，开始探

讨这些问题，并开始撰写随笔，阐述这些原则的意义和在生活中的应用。我开始进一步阐述我的理论前提，那就是一个人提升效率的能力与他休息的能力成正比。我研究了高效行为的4个主要方面：

1. 把握我们所有内部和外部的“未竟之事”，恢复到目标明确、精力充沛的状态。

2. 在承诺要完成的多个层面的结果和承担的责任中，有意识地保持自己的关注重心。

3. 创建值得信赖的结构并持续使用，从而引发适当的关注和必要的行为提示。

4. 把一切建立在灵活机动的行动基础之上。

我发现人们并不需要更多的约束，而是需要一种训练有素的方法。他们不需要更努力地工作，而是需要更加详细地明确自己在各个层面承担的工作，同时集中注意力做好这些工作。

这一切的背后就是“心如止水”的理念，这一理念是我多年前练习空手道时想出来的。如果你向池塘中扔一块石头，水面会出现什么情况？它会极其自然地根据石块的力量和重量做出反应，既不多也不少。既不会过度反应，也不会反应不够。而从另一角度说，它自己其实根本不会做出反应，只是与石块发生相互作用，然后恢复到自然状态。水的这种做法只能是由于上天的刻意安排。人类要想做出这种反应，就必须具备一种有意识的系统，而且这种系统必须基于能够抵御混乱和压力的原则。这些原则必须跟我们本性中更深刻的某些东西相一致。

开始写作随笔两年之后，我决定编写一份电子简讯，发送给开始熟悉我的方法的读者。我的想法是联系一批实践者，建立一个交流社区，让专心做好工作的人可以分享他们的最佳做法与生活体验。每期电子简讯的目的，都是为了强化、扩展轻松控制和优秀业绩背后的理念。当时

我拿不准人们是否会有回应。

结果超出了我的预料。在两年内，我们的读者人数增长了10倍，订户从2 000人增长到了2万人。第三年之后，人数增长到3万人，而且还在迅速增长。人们通过自己的网络通信工具把电子简讯发送给自己的亲朋好友。通过电子邮件，电子简讯被发送到了全国各地、世界各地。有些人把我们的方法打印、装订起来分送给朋友和同事，还有些人把它们张贴在工作场所的电梯里。有些文章更加倾向于务实的建议，还有一些文章探讨了表层之下的东西。这一切都在帮助我增加对“原因”的了解，为此前的内容增加了价值。

压倒性的正面反馈表明，人们似乎都渴求基本问题得到阐明、细微之处得到探讨，也期望获得最简单的技巧、工具和意识带来的惊喜和冒险。这些人也根本不是参加“提升生活品质”这类课程的人，因为使用这种材料得到的最深刻的回报，都属于一些地球上工作效率最高的人，其中有许多人已经处于效率最高者的行列，无论你根据什么标准来评判。

是该把手头的材料整理成一本著作了。

随后的原则、评论以及短文组成了一个思想整体，我相信它能够为你提供超越建议或诀窍的内容。无论人们是否完全贯彻实施我在《搞定I》（最新版）中提出的最佳方法，仍然有许多事情他们可以做得更连贯一些，从而提升效率、改善生存状况。你会发现，在这些原则和短文中，这些元素得到了验证和强化。

我的文章已经按照它们支持的观点被分成了高效行为的4个领域：完成、关注、结构和行动。这些原则和短文之所以如此分类，并不是要把内容限制在这些标题之下或详尽地阐述这些话题，而是要激发你的想法，寻找更好的处理问题的方式。

有时候个人（或群体）通过完成旧的项目或清空障碍就可以获得最

大收获（第一部分）；有时候关注恰当的对象是最关键的部分（第二部分）；有时候在其他一些情况下结构和系统是发展最重要的因素（第三部分）；也有时候只需单纯放弃追求完美，只要推进工作即可（第四部分）。所有这些方面都很重要，但通常情况下，一个具体的方面将会成为把效率提升到一个新层次的触发点。第五部分则提供了核查清单供读者参考，提醒读者要掌控流程需要注意的主要环节。

你会注意到，每个章节并不是对某项原则的准确阐释；[1]而每章末尾的“顺便想想……”，也只是让你“回过头来”想想如何应用原则的催化剂。人类的行为和意识可能会同时具有真正简单、真正复杂而又可以无限探索的特点，而我的做法是尽量避免过于牵强地下结论。但你至少会发现一些线索，可以了解工作如何在更高的层面起作用、我们如何发挥作用，以及世界如何运转。在你消化吸收并将这些原则付诸实践的过程中，很有可能你将对整体的工作和生活做出更大的贡献。阅读本书可能会强化你感官方面的某些细微变化，从而带来行为的变化。行为的变化将会带来行动的变化，自然也会带来结果的变化。事物以螺旋状向外发展，越变越大。变化出现，而积极的转变也就发生了。最经常出现的情况是，些微小事，因为在战略位置上坚持不懈地做，最后带来了最大的变化。

正如我前面提到过的，你可能用不着更加努力地工作，你也可能感觉没有必要执行《搞定I》（最新版）中提供的按部就班的系统训练内容。但有些时候，你可能还是需要更好地管理自己未完成的工作，更好地发挥创造力，更宏观地考虑问题，思考的时候精力更集中，利用你的直觉，打造更好的结构，更灵活、更放松，或者就是一步步实施后续步骤。做到上述某个方面或所有方面都可以让你提升效率。在所有这些领域，本书都为你提供了重要的视角，或许就是让你开始进入获益丰厚的新表达层面的钥匙。

你可能会感觉本书的材料有点熟悉。这并不是说你在其他地方读

过，而是你会感觉书中的内容都是你凭直觉已经了解的。要从本书得到收获，并不需要新的技巧，也不需要学习一套复杂的新系统。本书可能会证实很多已经了解的东西和正在采用的有效手段。但你也将面对是否能将这种意识以更清醒、更连贯的方式加以使用的挑战——而这才是真正的力量所在。本书汇集了各种有效的视角和行为，可以随时随地派上用场。虽然每一部分都有自己的优点所在，但作为整体而言，它们也即将为读者提供更为全面的丰富背景体验。无论你是一时心血来潮地阅读还是通篇读完，我都建议你在阅读的过程中以一种更加动态、积极的姿态去准备，以便这种更宏大的场面在生活中呈现出来。

我仍然在为探讨及感受个人效率原则的似乎无限的途径感到惊讶。我们不同的旅程总是会回到一些同样的基本真理，但我们的探索却以更深刻的新方式引导我们再次去关注这些意识。本书阐述的思考方式无疑将会打开更多的通道、引发进一步的发现。一个层次的意义将会带来另一个层次的意义，而且这个过程将循环往复下去，螺旋将进一步扩展。对我来说，考虑本书没有涉猎的内容几乎就像考虑书中已有的内容那样感觉妙趣横生、令人鼓舞。我希望你能像我这样，把本书看成是一个途径，而不是戏剧的最后一幕。

武术家的“就绪状态”并不是被动的消极反应，也不是有限的反应，而是完全动态、充满生机、极具创造力又非常膨胀的反应。但这种反应并非免费的午餐，它是通过工作和生活中一天天的精心训练和体会而造就的。希望本书中总结的原则能够成为你前进道路上的路标。

---

[1] 这些原则是针对本书编排的顺序，不是按照它们在电子简讯中出现的顺序（最初的数字顺序也是随机安排的）。此外，有些短文现在搭配的原则跟最初的搭配对象也有所差异。

gtd

PART1
理清头绪，发挥创造力

情况糟透了。因为手头有太多的工作，我们根本没有时间去逐项完成。如果不是要做这么多的工作，我们在细节方面会处理得更好。小小的蚊子可能会让你捕杀大型猎物的努力落空。成功固然在望，道路却充满艰辛。有时候，提高效率最有效的途径就是摒弃陈腐观念，处理好未完成的事务，以及清除各种障碍——影响前行的种种琐碎事务。

第1章
理清思路，确立新方向

无论是重大项目还是一堆有待清理整理的旧任务，只要能够及时完成，都可以为将来的工作在精力方面打下更扎实、更可靠、更全面的基础。我们经常拿不准随后会出现什么情况或要解决什么问题。在这种情况下，你只要毫不迟疑地清理或完成某件事——你面临的最显而易见的事务——就可以了。很快，你就能够搞清楚随后将要发生什么事情，而且你也已经做好准备，在各个方面都能做出更有效的反应。请整理一下办公室的工作篮，清理一下电子邮件，或者整理一下办公桌的抽屉。不管怎样，你一定要抽时间去做。

为未知情况做好准备了吗？

有件事情，很可能在几天之内将要改变你的世界。现在你对这件事一无所知，也不知道它跟什么东西有关，但它是注定要发生的，注定要让你遭遇意料之外的突变。这件事可能很快就会发生，也可能在一段时间之后发生，但一定会发生。请相信我。

在你的日历上，在从今天开始四周之后的那一天所在的位置，请一字不差地写下这句话："戴维·艾伦一个月前曾说过，有一件无法预料的事情将会对我产生重大影响。"看你能不能证明我说错了。

你准备好了吗？因为感觉局面更加难以控制，这一意外事件是否同时会让你有雪上加霜的感受？或者，你是否要将其视为发挥创意从而达

到表现自我、奉献自我新境界的良好契机？新的经历总是会让你在前进的道路上遭遇突发事件，你是如何准备的？

我认为，大致说来，无法预见的机遇要在两个层面加以应对。

1. 精神层面：假如上帝代表着万物，而你只是万物之一，那么只要放松身心即可。

2. 所有其他层面：这一层面你必须有条有理地筹划好，以便可以根据需要做出调整。

亚洲有句谚语说得好："平时多流汗，战时少流血。"军队的这一模式有一定道理。在军队里，你要么是在作战状态，要么是在训练状态。大部分人只是在下面的情况下才做好改变的准备：开始漫长假期的几天前，离婚后不得不变卖全部家当搬离居住地的时候，或者生活中的某个重大事件迫使他们重新反思一切、想清楚他们的承诺和"材料"（stuff）的时候。在这种情况下，他们开始整理、废弃或重新制定与自己和别人有过的"协议"。

我建议你每周都这样做。你要把自己的事情安排得有条不紊，这样一来，如果员工会议未能及时召开，你也可以整理一下工作篮，或阅读那些堆积如山的资料。要么在等待配偶的时候，你可以看看自己是否可以用这段时间打个电话，完成某项事务。据我了解，在这个星球上，没有几个人高度重视自己的时间和手头的工作，努力让分分秒秒发挥

在有张有弛中，我们才能实现心智的提升。

——塞缪尔·约翰逊

（Samuel Johnson）

正是宽容之举打开了以创造性方式思考未来的唯一可能的通道。

——德斯蒙德·威尔逊神甫

（Father Desmond Wilson）

最大效果。如果你没有这样利用
自己的时间，我就要问了：为什么不这样做？

你上一次更新自己的项目清单（仅靠一项行动无法完成的那些工作），使其符合最新的进展、把各项工作安排得井井有条是在什么时间？这项工作的搁置程度也就是你承受不必要压力的程度。

即使目前还不具备，你也一定要准备一下随时可派上用场的捕捉思想的这种工具。无论何时何地，只要有新的想法产生，你就应该及时加以记录。你需要的是能随身携带的一种工具——不管你是在海滩上、健身俱乐部里、办公桌旁，还是准备外出用餐。如果你把它跟钱包放在一起，那将很有帮助。随着年龄的增长，无论是在个人生活中还是在事业上，你都会变得越发明智、更加老练，而你对某件事情最出色的创意，也就越有可能在不可能实现的时候诞生。

你或许也明白，你应该把头脑中具有潜在价值或代表与自己及其他人潜在一致性的一切都充分加以利用。但要实践这一点，你首先要在它出现时能及时将其用文字记录下来。阅读这部分内容之后，如果想到任何“要做的事情”，你会把它记录在哪里？袖珍笔记本、3×5（英寸）的卡片、微型录音机，随便什么都行。

> 如果你无所不知，那么你就像漆黑的夜空，有时划过一道闪电。闪电过后，你会彻底将其遗忘，留下的只有漆黑的夜空。天空从不会因为突然闪过的雷电而感到惊诧。雷电闪烁的时候会出现奇妙的景观。如果我们有虚空之境，就会始终做好观赏闪电的准备。
>
> ——铃木俊隆
>
> （Shunryu Suzuki）

把这种随时可以应用的思想捕捉工具准备妥当，让它像生活必需品一样发挥作用。外出时如果不带这种工具，你应该感觉就像赤脚外出一样怪异。这样它就会引领你进入创造性思考和工作的全新境界。

顺便想想……

- 你那些潜在的可清理区在哪里？
- 拿不准还有什么事情要处理时，你接下来会如何去做？
- 今天你能谅解哪些事情？

第2章
知道哪些事情自己尚未做，你才会为之心安

压力的根源在于自己没能履行协议。要缓解压力，只有通过解除协议、履行协议或重新商定协议。但是，如果与自己达成的某些协议已经忘记，你就无法与自己重新协商。由于人类的心理内存没有过去与未来感，那里存储的东西会一直敦促你去将其完成。要减轻压力，你必须把这些事情变成要自觉完成的任务，而且要始终如此。

“井然有序”为何经常失效

> 清理一下你的大脑，这比清理肠胃效果更好。
>
> ——蒙田
>
> （Montaigne）

几天前，一件平淡无奇的事情再次让我很受震撼。很多人对“井然有序”很敏感，因为他们虽然在工作中使用了项目清单，但却一次次与成功擦肩而过。这些清单之所以没有奏效，主要是因为它们试图将截然不同、相对独立的功能融入一个事件、一个背景之下。如果你尽量把某件事情搞得过于简单，就会让所有其他事情显得更复杂、更困难。是的，我们大家都曾面临诸事临头的困窘局面，而且通过“列出清单”确实也可以获得暂时的平静，但这些治标不治本的手段作为长期战略并没有效果。

> 凡事应该尽量简单，直到不能再简单为止。
>
> ——阿尔伯特·爱因斯坦
>
> (Albert Einstein)

坐下来列清单时，大多数人实际上是在竭力融合我们为掌握工作流程所确定的5个阶段：收集、处理、组织整理、回顾和执行。同时他们也在努力理清思绪，确定各项工作的内在含义，以某种符合逻辑或富有意义的方式加以安排，匆匆忙忙地权衡轻重，然后决定要完成的“最重要的”工作。这样做的人得到的回报通常是混乱局面暂时得以消除，但令人痛苦的是，他们可能要面对那些没搞清楚、未加处理、有待整理以及未加重视的事情带来的不良影响。

在多年的研究及培训过程中我们发现，工作流程管理划分的不同阶段，工作最好单独完成。首先你要收集自己头脑中的大大小小的各种想法；然后你需要评估清单中的每个项目，考虑一下，“这事可行吗？”如果可行，结果会如何？下一步该如何行动？随后，你要把这次思考的全部结果进行整理归类。在这个时候，参考决策的各种标准（时间、精力、背景、轻重缓急等），清楚地审视一下自己面临的种种选择后，你就可以做出最佳选择。

自我管理十分简单，但不能简单管理。

找一支书写流畅的笔，花上5分钟时间，把头脑中出现的各种想法都“倾倒”在纸上。不要马上分析或整理。如果你写下的内容有意义，过一段时间之后你会明白的。现在需要做的，就是“倾倒”。要让自己有专心做一件事情的自由。充分发挥你的创造力，做一个梦想者，表达并记录下你的全部想法，不要考虑将其付诸实施的任何责任问题！然后，等你准备成为管理人员时，你可以回头思考一下这些事情，确定它们的意义以及你要采取的行动。之后，你就可以以管理者的身份出现，在所有这些选择项中，做出符合时间和地点的战略选择。每件事都是一项艰巨

的任务，需要全力以赴，还需要具备优秀的洞察力。不要把它们混为一谈。

顺便想想……

- 你上次毫无保留地“倾倒”内心的想法是在什么时候？
- 你有自己不愿意看到的待办事项清单吗？
- 假设不必担心自己没完成的事情，你将会怎样呢？

第3章
理清承担的任务，可以更好地选择新任务

不了解自己目前工作的整体情况，你就无法充分认识到哪些工作是你不能承担的。由于品性正直，你不忍拒绝无穷无尽的新任务。如果你有意识地去了解一下自己承担的全部任务，你的正直品性将迫使你去区别对待甚至拒绝接受新的任务，因为你对自己的能力有了更清楚的把握。例如，假设你把要阅读的材料放得随处都是，那么你恐怕很难从头到尾读完其中一部分。把它们都集中在一个地方，只需花两分钟浏览一下，你就可以读完许多材料。

如果中心成为边缘

我所在的工作技巧培训界有个贯穿始终的话题：自由与控制的理想结合点在哪里？在什么情况下，组织会过于死板？控制会过于严格从而成为限制？另一方面，在什么情况下，宽松的环境会失去效果?开放思维会让人精疲力竭？无忧无虑会变成漠不关心？

我们习惯于认为界限会限制我们的行动，例如有人会说："不要阻拦我。"但我们也接受过这样的教导：要完成某项工作，我们要承受压力、拼命努力才有成效——"要埋头苦干"。到底哪种方法最好呢？

> 如果一个人能准确地评判自我，同时还能恰当地平衡自己的能力和欲望，那么这个人是幸运的。
>
> ——彼得·梅雷·莱瑟姆
>
> （Peter Mere Latham）

这并不仅仅是一种理论或哲学层面的探讨。如果每天收到400封电子邮件和100封语音邮件、每天遭受50次意外干扰，那么你就必须面对自由与控制的选择问题。因为上述因素的存在，热衷于自由的人会感到沮丧，认为受到了干扰，所以选择漠视这些影响（那些轻松有趣、确实“热门”的问题除外）。或许是由于担心各种因素之中会诞生更宽泛的工作重心，控制狂则是通过各种规则、媒介以及涉及细微环节的层层文件夹来限制生活的范围。

这里我们一定要避免两种互补性的错误认识：一方面，我们会认为所在的世界具备一种独特的、固有的、事先存在的结构，有待我们去理解、把握；另一方面，我们又会认为世界是完全混乱无序的。学生经常犯第一种错误，他们会为天文学家发现太空中遥远星座的真实名称而惊叹。第二种错误是刘易斯·卡莱尔笔下的海象经常犯的：它把鞋子、船和火漆归为一类，把白菜与国王归为一类。

——鲁本·埃布尔

（Reuben Abel）

每个人都可能跟这两方面发生关联。我们希望有能力控制，但却不希望受到约束。问题源自通常与“控制”观念相伴的一些消极内涵（以及实际经历），因为“控制”具有约束性和限制性，就如同被囚禁在监狱中一样。有一种方法可以从这两个方面同时获益。具体做法就是通过两种基本手段开展工作：专注与合作。

把这两种手段结合在一起，我们就可以拥有我们渴望的自由和需要的控制，从而充分提升效率。无论是从物理学的角度看，还是在日常生活中，专注都是获得力量的关键，合作则是促进能量有效流动的润滑剂。这一点可以在优秀运动员的身上得到完美的体现。他们极其专注，高度注意比赛现场的情况，能充分利用自身力量去取得最佳成绩。

要处理好电子邮件，你也必

做好需要做的事情属高雅之

须专心致志。当前你正在做什么？每次邮件交流与你所做的工作有何关联？而且你一定要具备合作精神。电子邮件就在那里——都是你写的或至少是经过你允许的，因此你必须制定某种策略、创建某种流程来处理电子邮件。两种方法可以相互促进。为了超越阻力、避免干扰，你必须与自己以及周围的世界合作，这样你才能够做到专注。为了把握事物的本质更好地与人合作，你也必须集中自己的精力。

> 举，不去做不需要做的事情同样如此。人生的智慧在于去粗取精。
>
> ——林语堂

要想妥善处理生活和工作中的种种事情，你需要密切关注当前所做的事情，需要高度的自觉意识，还要主动接受自身世界的种种细枝末节。这种境界听起来可能很容易达到，但是，要始终明确自己当前的作为和前进的方向，要明确自己承担的任务并以积极合作的态度应对未知的因素，可是需要高明的手段。如果能做到这些，你也就可以集中全部精力去完成当前的任务了。

顺便想想……

- 你真正希望摆脱的是什么？要达到这个目的，在哪些方面需要哪些规则限制？
- 在哪些方面你可以更加放松？
- 在哪些方面你可以加强管理？

第4章
要实现未来的目标，首先明确当前的位置

除非你清楚自己所在的位置，否则地图根本没有任何价值。确定自己的时空位置可以为你的行动提供参照点：还要付出多少努力？要朝哪个方向前进？客观地评估自己当前的现实情况有助于减少混乱，避免出现偏差。无论是在你的公司里、你的项目方面，还是在你的生活中，要想取得明确进展，关键的一点就是与他人就当前的真实情况达成一致的观点。

忘记未来——首先把握现在

关于个人成长有句老话："有些东西，你越是抵制越难以摆脱。"最近我一直都在体会这句话对许多人和他们的工作来说是多么正确。如果你不清楚自己当前的工作究竟是什么，而且也不愿意去整理一份全面客观的清单，那么要想让自己的工作与众不同或更为出色，将很有难度。

> 对未来的真正慷慨，体现在把自己的全部奉献给现在。
>
> ——阿尔伯特·加缪
>
> （Albert Camus）

经常有人问我："该如何确定各种工作的轻重缓急呢？"我总会反过来问一个相同的问题："你从事什么工作？"要弄清哪些工作比其他工作更重要，你必须对自己希望保持的状态、实现的目标或经历的情况有一个参照点，因此你务必清楚自己的工作是什么。但是，当前你的"工作"的整体状况如

何？这一点很少会像大部分人想象的那样一目了然。

你可以通过回答另外6个问题来回答这个问题。问题如下：

1. 当前你承担了哪些任务？这里指的是你承担的工作和责任方面需要立刻采取的具体行动，包括电话、电子邮件、交谈、杂事、集思广益产生的创意等等。一般来说，每个人每天总会有大约一两百件此类事情要做。

2. 目前你正在做的项目有哪些？这里指的是你自己愿意去实现的目标，通常不是简单的一举一动就可以完成的，比如为汽车更换轮胎、安排孩子参加夏令营、收购一家企业等等。多数人每天有30~100件这样的事情需要完成。

3. 你当前的职责范围包括哪些？多数人都有10~15项职责，包括工作的主要领域（员工培训、资产管理、规划、客户服务等）以及生活中的主要方面（理财、健康、家庭、家务、职业、娱乐等）。

4. 你的工作和个人事务明年会如何变化？这里指的是一个人在未来几个月里决心实现的目标，包括行动目的、变革的意图、大型项目等等。

5. 你的组织、职业和个人生活将会如何变化？这里指的是更宏观的愿景，是对未来几年发展的长远规划。

6. 你为什么生活在这个星球上？这里指的是你的生活目标——作为人类的一员你要承担的“工作”。

如果你能全面地整理出这6个层面涉及的所有与你相关的工作、事务和项目，那么你就对自己的工作有了准确的把握。然而，据我所知，就连接近完成这方方面面的问题那种境界，也没有几个人能达到。

我经常会花10~15分钟的时

你需要大约10年的时间，才

间，去帮助一个人了解所从事工作的两个最平凡、最实际的层面：当前的行动和承担的项目。如果不把这份清单具体化，从而在这些层面清除心理障碍，那么人们就很难跟老板、商业伙伴或配偶探讨调整工作的问题，也难以应对婚姻关系中需要做出的变化。未能解决当前最实用层面工作中基本问题的那些人，往往不愿去认真思考需要做出何种变革，以适应公司、世界和生活中始终发生的变化。

能习惯自己的年龄。

——佚名

纪律不等于压制和控制，也不是去适应某种模式或思维体系。它意味着我们要去探究事物的本质，并从中有所领悟。

——J·克里希那穆提

（J. Krishnamurti）

好多人对将来从事的工作或自己的发展方向感到迷惘。但是，如果没有基于现实的参照点，他们就无从理解自己在生活各个层面所处的位置。他们就像“飞翔的荷兰人”鬼船，注定漂泊不定。不过，只要搞清楚并统筹好当前需要处理的诸多事务，哪怕只是完成很小一部分，也会激发你的天赋灵感和创造力，以更好地应对未来——而且你无须再投入任何精力。

如果不清楚自己在地图上的位置，那么不管目标多么明确，你出门后也不知道自己究竟该左转还是右转。认清自己目前工作和生活的整体状况是一项真正的挑战。但是，接受现状将帮助你改变这一切，而且是以极其积极的方式改变。

顺便想想……

● 你当前的状况如何？让别人进入你的生活帮助你了解现状会有帮助吗？

● 对于目前你认为是问题的某件事情，导致你认为它存在问题

的实际数据是什么？你能换个角度看这些信息吗？

第5章
以有限的可能，去利用无限的机遇

如果你总想完成一切、拥有一切、成就一切，那么迟早会精疲力竭。努力奋斗的过程中，你总是想要实现“更多更好”的目标。想要搏击潮头而不是溺水而亡，你必须将众多“期望目标”限制在切实可行的范围之内。宏大的构想需要聪明才智和有意识的约束，才能持续发展。

有效管理工作流程

我参加过多次广播与电视访谈节目，就是那种给你大约53秒的时间，让你来讲解健康、财富、幸福等方面秘诀的节目。由于时间的限制，我只能把所讲的内容凝练概括为最关键的部分。他们经常提到的一个典型问题是：“戴维，我们做的哪件事影响工作效率呢？”我给出的回答是：

“并不是一件事，而是5件事结合在一起影响了工作效率。大家都有自己的想法；对于自己知道需要采取行动的事情，他们并没有下定决心去做；他们不按照功能分类安排行动提示和支撑材料；他们不注意保持并及时审查全面客观记载各项工作的清单；最后一点，他们浪费精力，最终精疲力竭，被迫在眉睫需要处理的事情逼得手忙脚乱，一心希望那就是最该做的事情，但却从没体会过做对了事情的那种放松感觉。”

我如何去做呢？

我只是简单地列举了工作流程管理各环节（收集、处理、组织整理、检查回顾和执行）中最糟糕的一些做法。我不能对采访者说其中任何一项是问题所在。在整个工作流程管理过程中，你可能会将其中4个环节做得非常出色，可一旦某个环节有所差池，那么整个流程就会前功尽弃。整个流程的完美程度取决于链条上最薄弱的那个环节。

多数人只是把事情记在脑子里，这样做原本就会导致流程短路。也有很多人写下很多内容，但却没有决定随后要采取什么样的行动。即使有人确实考虑要采取行动（在陷入危机模式之前），他们也没有安排行动提示，结果原本应该采取行动的时候却得不到提醒。即使有些人真正受到鼓舞，效率猛增并确实整理出了清单，其中的大多数也会放任他们的系统迅速过时、不再协调一致。发展到最后，离开了思考工具的关爱和支持，生活与工作就成了被动的反应，而不是有明确指导的行动选择。

拥有太多并非不可能。有一只表的人能够知道时间，有两只表的人就永远也拿不准了。

——李·西格尔

（Lee Segall）

如果不加控制，工作就会涌向能干的人那里，直到把他淹没。

——查尔斯·博伊尔

（Charles Boyle）

如果生活对人们的要求超过了人们对生活的要求（情况通常如此），那么我们对生活的憎恨就会变得像对死亡的恐惧那样根深蒂固。

——汤姆·罗宾斯

（Tom Robbins）

“那么，戴维，我们该怎么做呢？”（有些采访者居然会再给我53秒去回答这个后续问题。）

“要把5个环节的最佳行为方式融为一体，”我告诉他们，“把头脑中

的一切用纸和笔记录下来。出现情况及时决策，不要等到于事无补的时候。安排项目各个环节的行动提示，按照适当的类别安排随后的行动。确保系统全面并能得到及时更新，认真审查系统的合理性，确保根据直觉做出的行动（以及不行动）决策是正确的。”

我感觉原本可以说得更简洁一些：“关注积极的结果，对最重要的工作要不断采取后续行动。”但是，谁不明白这个道理呢？坚持不懈地贯彻这条原则，将其彻底融入生活的方方面面，这才是我们面临的最大挑战，要做到这一点可不那么容易。

顺便想想……

- 近期你仔细阅读过自己的工作职责（4~7个关注层面及责任）清单吗？
- 为了保证你已经明确了所有必要的项目并使它们完整无缺、符合标准，你分析过个人生活中5~10个关注层面（健康状况、财务情况、事业发展、婚姻关系等）吗？

第6章
一心二用带来压力与失败

在你的潜意识里，你很清楚自己承担的所有事情，无论是大事小事、个人事务还是职业问题。这些事情都存储在你的“心理内存”中，除非你有意识地进行客观的检查回顾。不过，你的心智的这一部分并没有过去与未来感，因此一旦需要容纳两件未完成的事情，你就会感到沮丧和焦虑。你的创造机能努力想要去一心二用，可这是不可能的。尽管如此，它却不肯放弃，一直在不断尝试、尝试、再尝试……

搞定：消极反应还是积极应对？

> 着手新项目并不一定就是积极的变化，它还可能是鲁莽行事甚至旧项目没有完成的标志；但是回顾一下各个层面没有完成的任务并逐一完成，却是积极变化的标志。
>
> ——约翰－罗杰
>
> （John-Roger）

最近有人评论说，跟一开始就强调轻重缓急和“宏观情况”的其他一些方法相比，我的GTD（Getting Things Done，把事情做完）系统相对更“消极”。这种批评也可以理解。我们做的多数工作中，首先关注的就是你办公桌上堆积的文件、你头脑中精神方面的便利贴（“应该做的事”以及“需要做的事”等等），以及邮箱中堆积的成百上千的电子邮件。着手工作时，我们并没有重点分析你为何会有堆积如山的文件或

如何按照重要程度安排顺序。然而，我们看似疯狂的做法却体现出了某种条理性。

把时间和精力耗费在身边细枝末节的问题上可能会被视作消极之举，但事实果真如此吗？无论是从生理角度还是从心理角度，你都让这些情况影响到了自己的世界，而你做出的反应（或缺乏反应）也直接影响到你控制自己全部心理资源的精力和能力。我们的流程会（以温和的方式）迫使你对这些情况做出反应。情况究竟怎样？你做出了何种承诺？要兑现这种承诺，你随后要如何行动呢？要想把每件事情都处理得非常妥当，你要考虑哪些问题？该如何加以安排？

难道我们不该首先考虑目的、价值观、战略目标这类轻重缓急因素吗？放弃关注过去细节的做法，采取更积极主动、更富有创造力、更具前瞻性的做法岂不更好？

确实如此。但是我们之所以通常不这样开局，一个重要的原因就是，如果大部分潜意识精力都集中在心理方面那些“悬而未决的问题”上，你就无法将精力集中于更宏观的问题。为了能够最轻松有效地启动并进入现实性新思维所必需的那种创造性流程，心理内存必须得到释放。

此外，我们之所以做大量的实践工作帮助人们处理种种细节问题，还有另外一个同样重要的原因：我们是在训练一种强有力、高效而又积极的反应行为。很多宣称只有“最重要的事情”才会促使他们采取行动的人，只是到了迫在眉睫的时候才着手去解决问题。实际上，忽视那些虽然未处于紧急时刻但却仍然必须采取行动的问题更是“消极之举”，而不是积极的表现。如果你以为，有了清晰明确而又积极的新方向之后身边的细节问题就会自行消失，那么请重新考虑一下。现在你必须从自己的新视角去安排那些琐事。要么放手，要么存档，要么立即行动，要么委托他人，要么继续进行，要么暂且搁置等待时机成熟。

要学会对引起你注意的各类事情做出行之有效的反应，这是一种大师级的行为方式。事情总是有轻重缓急，而且随着你的成熟，轻重缓急也会发生变化。能够决定轻重缓急或许可以帮你更轻松地决定，自己究竟想读哪本杂志或首先处理哪封电子邮件。尽管如此，能够处理轻重缓急情况的人，却未必就能干净利索地处理各项事务、应对各种新情况。

即使在你认识到自己的某个目标或愿景并努力去实现的时候，为了表述清楚并及时实现，你仍然需要对其做出“反应”。在感应能力逐渐敏锐的过程中，你也把自己锻炼得具备了妥当评估、处理各种事情的能力，在开展工作时也会进一步成熟，从而取得更突出的成绩。

毫无疑问，我们将引领你探讨调整自我、项目、职位描述、主要关注层面、短期目标、愿景规划，以及存在的终极原因等方面的话题。但是，只有当你妥善处理好当前生活与工作中的所有琐事，而且今后都能严格按照这种方法的约束去做各种事情时，我们才会和你一起去探讨这些话题。如果你还没有处理好办公桌上凌乱的文件和计算机中的电子邮件，那么你仍然缺少做好工作的一项关键要素。

顺便想想……

● 你头脑中仍然有什么念头不时浮现出来，提醒你曾承诺做出哪方面的改变？

● 你今天回避了什么问题？你有什么理由认为明天这个问题会不再存在？现在就将其抛在脑后对你会有多大益处？

第7章
有意识地权衡轻重缓急

有意识地权衡比较自己的全部工作和项目之后，你才能看出孰轻孰重。如果某件事情已经存储在你的记忆（心理内存）中，那么它将占据你原本有限的思维空间，这既不合适，也没有益处，而且它的价值很可能会被高估或低估。无论事情大小，你首先要建立一份完整的、最新的、可以检查回顾的未完成事项清单，这是确保轻重缓急的安排可靠的前提。

“次重要”项目的危险

> 世上无难事，但都是因为你不想去做，事情才变得很难的。
>
> ——特伦斯（Terence）

在当今时代，有太多个人效率低下是因为缺乏处理次重要事情的能力造成的。你有没有过这样的感觉：因为忙于应付那些迫在眉睫的事情，你根本无暇顾及那些次重要的事情。可是，你能猜到那些迫在眉睫的事情又是源自何处吗？没错，都是源自那些因为紧急事情的影响而被忽视的次重要事情。这种病症并不会自我纠正，而是会自我延续。

我认为，之所以出现这种情况，部分原因在于最近时间管理和优先管理培训中一度盛行的那种按照轻重缓急安排事情的思维方式。我也理解，应该让人们认识到：如果他们能够选择如何利用自己的时间，那么

有些选择会比其他选择效果更好。但是，这条原则的消极一面在于回避了管理责任。仅仅因为它们不属于最迫切的，就有许多没有完成的事情被忽略掉。

> 那些我们有能力去做的事情，同时也有能力不去做。
>
> ——亚里士多德
>
> （Aristotle）

参加我的研讨会的人经常会说我为什么建议列出一个完整的项目清单，而不计较轻重缓急、时间期限或任务大小。我真正建议大家注意区别的内容非常简单：真正的项目以及将来可能会做的事情。第一个清单要完整地列举全部没有完成，而且靠一次行动难以完成的任务。多数人都有30~100项此类工作。第二个清单则是列举你想在将来某个时间完成，但目前却不想着手去做的那些项目。

如果某件事情出现在项目清单上，那么你就需要将其同等对待，认真决定随后的行动并定期回顾事情的进展。只要你清楚行动的性质，只要你是有意为之，那么不采取行动也无妨。然而，多数人之所以不愿意着手开展工作，是因为他们并没有停下来思考行动的习惯，结果错失无数推动工作进展的机会，最终演变成为危机。

> 很多人把糟糕的管理与命运混为一谈。
>
> ——金·哈伯德
>
> （Kin Hubbard）

你要么需要换新轮胎，要么不需要。在某个时间点上，轮胎问题会跨越明显的界限。此前你不需要换新轮胎，此后才需要。一旦有了需要，轮胎问题也就不再属于轻重缓急的范畴了。同样，这类事情也不怎么符合“象限”矩阵。要么我们必须尽快完成，要么不是，仅此而已。

确实，项目一旦跨越了界限，就从仅仅“需要”逐渐过渡到了“迫切

需要”的程度。频频出现的情况是，由于在仅仅“需要”阶段没能负责任地认真对待，人们只能到了“迫切需要”阶段才开始重视许多工作。原本应该采取的“给轮胎店打电话咨询价格”这样的行动，结果却变成了“给汽车俱乐部打电话请求修理轮胎”这样的后续行动。

请彻底搞清楚你决心要实现的各种目标（无论目标大小），以及完成它们需要采取的行动。这样，你就做好了准备，可以真正有效地开展工作。你要尽快将每项工作完成，并且对每项工作的进展感觉良好。

客户服务部门不要认为自己有权忽视任何请求或没有完成的事情。如果你确实想为自身服务，你也不会那样做。

顺便想想……

- 有没有哪项工作因为当前似乎不那么重要而被你忽视了？
- 假设这项工作已经完成，那么它有多大的重要性？
- 如果这项工作已经完成，你会有何感受？

第8章
完成未竟之事，释放自身能量

无论看起来多么无足轻重或者我们多么熟视无睹，悬而未决的事情总是会消耗我们的精力，导致我们无法将其派上其他用场。如果这些未竟之事浮出水面并一一获得解决（或者按照当时的进展情况宣布已经完成），那么先前无法利用的能量就会得到释放。

平凡之事的神奇之处

要激发富有活力的愿景，最有效的方法就是清理你的车库。别误会，起草一个宏伟的战略规划和把车库整理得井井有条是截然不同的。前者需要注意力高度集中，并能让目光超越当前的现实条件和情况。后者则需要与那些杂七杂八之事进行残酷的肉搏。不过这二者之间却存在着一种微妙而又神奇的关联。

关于如何整理车库，你可能会制订出世界上最伟大的方案。可是等到了星期六，你做好准备要大干一场的时候，先前的设想

> 当日事，当日毕。你已竭尽所能。你难免会有失误和荒唐之处，请尽快将其忘记。明天又是新的一天，以平静的心态斗志昂扬地好好开始，不要被往日的荒谬之举妨碍。
>
> ——拉尔夫·沃尔多·爱默生
>
> （Ralph Waldo Emerson）

> 好久以来，我感觉生活似乎

可能在一个小时内就变得无用了。心中的梦想会引领你不断前行，可在你真正开始投身于这种极具个人创造力的实际事务中去之后，由此引发的灵感却会让你领略到此前根本想象不到的可能性。

> 就要开始了，那将是真正的生活。可是却始终存在一些障碍。有些事情需要先做完，有些事务需要处理，要做满任期，要偿还债务，然后生活才会开始。到最后我明白了，这些障碍原本就是生活。
>
> ——阿尔弗雷德·德索萨神甫
>
> （Father Alfred D’Souza）

或许是因为这项工作让你心生触动，想起了生活中的一些温馨而又极具创造力的问题。（例如，那幅照片是什么时候拍摄的？还记得收集那些岩石的经历吗？）要么是由于为自己造成的混乱情况承担责任的有意之举，自然而然地促使你去采取行动。也有可能是整理好了陈旧而耗费精力的事务之后那种自然的高兴。最终结果与最初预料的情况很可能看起来、感觉起来都截然不同，而且肯定会好得多。

> 许多人之所以错失机会，是因为机会总是披着工作的外衣。
>
> ——托马斯·爱迪生
>
> （Thomas Edison）

正是出于这个原因，人们说希望通过“确定事情的轻重缓急”来掌控工作和生活时，我总是持清醒的怀疑态度。这种做法经常只是因为他们不负责任地做着什么事情的时候想要逃避责任。我总是选择去帮他们理清工作、生活以及大脑中的诸多杂乱无章的事务。这样事情的轻重缓急、愿景、计划等也就得以明确，而且根基扎实。而这些方面的情况并不总是人们想象的样子。平凡琐碎之事并没有什么惊人之处，但却是我们做出惊人之举的必经之路。

顺便想想……

- 你何时曾经从平凡的活动中获得过灵感的火花？
- 身边的哪件“未竟之事”需要你付出体力去“挖掘”？
- 你能想象如果不努力会出现什么情况吗？

第9章
如果你一直想着某件事，很可能是还没有搞定

有些事情会一直困扰你，直到你明确这件事的目的（结果），决定如何进展（后续行动），并且把进展安排放到你相信自己需要时可以在适当时间查看的地方。这些做法也可以保证事情得以完成。你要界定何谓“已经完成”，明确“正在进行”是什么意思，还要把这个思考过程的结果安排到一个最方便实施的框架内。

心理内存的基本要素

我最近的一次讲座结束之后，有位管理人员走上前来，满脸惊讶地对我说：“我想你刚才讲的内容可能改变了我的生活。”

“怎么会呢？”我问他。

“直到听讲座之前，”他回答说，“实际上我还一直对自己能记住并处理那么多事情而感到自豪，我甚至还在尝试着去扩展这种能力呢！现在我明白了，我的精力可能完全用错了地方！”

> 思想不是用来装填的容器，而是有待点燃的火焰。
>
> ——普鲁塔克（Plutarch）

时间能证明一切。

> 生命的唯一目的在于发挥自己的潜能，成为真正的自我。
>
> ——罗伯特·路易斯·史蒂文森
>
> （Robert Louis Stevenson）

很多年前我就认为，人的头脑要么是装东西的地方，要么不是。从智力的角度来说，你如何能证明存在其他情况呢？考虑这个问题的时候，虽然多数人都会说："不对，要以可靠的方式保存某些信息，人的头脑恐怕不是最佳选择。"可他们却仍然把生活中超过一半的事情保存在头脑中：一大堆将会怎样、可能怎样、应该怎样、需要怎样、或许想要怎样的事务都挤在大脑的同一个地方。

这些自我承诺如果遗留在脑海中，就会增加无尽的麻烦，不仅得不到解决，而且会导致内心冲突和情绪紧张。一旦你决定做某件事情，只要这件事还没有完成，那么你的大脑就会不断提出要求，结果耗费你大量的心理能量，直到事情最终解决方才罢休。这就是精神业力。"我需要牛奶"和"我需要决定是否收购这家公司"一样，都会占据大脑内存的空间。

解决方法很简单。把要做的事情写下来，分析一下，要么立即着手做，要么对自己说："现在不做。"请相信，一旦需要重新评估，你就可以再次权衡面临的选择。把事情的安排交给比大脑还要高明的一套系统，这样你的心理能量就可以更好地用于更重要的工作。

这是成年人需要改变的一个重要习惯。即使是我们培训过的精英中的精英，虽然他们真正"掌握"了这种方法的精髓，有时候仍然需要长达两年的时间才能真正践行我们提出的原则。最初实践这种方法的时候，他们立刻感觉精力得到大幅提升，而且控制张弛有道。但是，要真正做到除当前的工作外头脑中只有一件事，那可能要到每天生活中不被占用的最后两小时的时候，但那是技术应用的一个截然不同的层面。

不过，孩子很快就能掌握这种方法。我深信，25年之后，地球上的每个12岁的孩子都会说："你为什么总要把杂七杂八的事情都装在脑子里呢？这样做多老套、多愚蠢啊！"他们会更好地利用自己的精力，我们一起来帮他们实现这个目标吧！

顺便想想……

- 有哪些尚未完成的事情已经真正被你从脑海中抛开？你是如何做到这一点的？
- 还有哪些事情是你念念不忘的？原因何在？
- 还有哪些事情是你不愿意再考虑的？

第10章
只要有空间，创造力就会展现

这个世界厌恶真空，电流也不会通过阻断的电路。心理空间如果被太多的干扰性因素、尚待处理的约定以及没有完成的工作所占据，其流动也会受到限制。如果好好清理一下通道，你就能培养出几乎自发产生的全新而高效的思维方式。

仅此而已？

> 我们编织的最大谎言并不是为了掩饰内心的邪恶和丑陋，而是为了掩饰我们的空虚。不存在的东西是最难掩饰的。
>
> ——埃里克·霍弗
>
> （Eric Hoffer）

多年来，我一直在宣传把头脑中的一切抛开这种做法的好处。我一直很纠结，为什么就连最热情的客户和研讨会与会人员也很难养成这样一种习惯呢？成千上万的人理解并认同了我对心理内存性质所持的观点：它的空间有限，而且相当混乱，存储的内容要么被过度利用，要么利用不足。那么究竟是什么原因制约了人们充分运用这条原则呢？

这是因为有深层次的原因在起作用，涉及对我们的舒适领域和自我形象的巨大挑战。例如，如果真正能在某个地方看到自己完成的全部工作，我们可能会担心自己做得还不够多。万一这就是真实情况，就是我最大努力的结果，但却不是我认为应该出现的结果呢？在大多数情况

下，人们普遍存在这种担心，如果他们确实用心分析的话。在这个世界上，人们最不愿意做的，就是去面对这种可能出现的情况。

> 为了抵达你无所知之地，你必须走一条无知之路。
>
> ——T·S·艾略特
>
> （T. S. Eliot）

将把握不好、没能搞清楚、有待处理的事情装在大脑中会带来不必要的压力。不过如果把它们留在那里，我们就会自欺欺人地相信，我们的大脑仍然有很大的潜力可以挖掘。如果把必须做的一切以及与之相关的建设性想法都记下来，我们就能看到自己的局限性。如果保持这种混乱和无序的状况，我们可以假装自己很聪明、很强大、目的很明确，但却永远不必去证明这一点。“哦，我原本可以更好地展现自己的辉煌成绩、创造力、才华和精力，只可惜，因为身居要职，我要承担相应的各种责任，现在也就不能加以展示了。”我们竟然可以向自己耍这种花招！

> 我知道你一无所有。这正是我向你提出种种要求的原因，这样你就无所不有了。
>
> ——安东尼奥·波契亚
>
> （Antonio Porchia）

我们提出的提升个人效率方法的核心原则，就是直接面对这个问题：把全部问题写出来，全面考虑一下，看看要采取什么行动，并用一种不断改善的外部系统来处理所有的选择。这种“囊括一切”的因素透露出的东西有时候可能会让人大吃一惊。

不可思议的是，对于确实冒险一试（把所有问题都写出来）的人来说，最后的体会根本没有那么恐怖。这样做可以释放潜能、缓解压力、增强自尊心，因为他们现在是从自身创造力的源泉开始工作，而不是仅仅受到创造力的影响。

在生活中，有时候我们要面对一个巨大的挑战：我们的自我价值感

并不仅仅取决于已经取得的各方面成绩。如果取得的全部成绩都消失——就在此时此刻，那么我们也必须明白这一点：我们仍然具有价值，可以从头开始，再次创造我们需要或希望得到的一切。我们必须铭记：不论我们感觉前途是多么黯淡，上帝永远不会放弃我们。

顺便想想……

- 20年前的时候，你能想象到这些年来你的经历和做出的成绩吗？
- 你是否觉得即将出现的那些仍然未知的成功会为你放慢脚步？
- 你做好接受更大挑战的准备了吗？

第11章
渠深流畅

清理、精简生活与工作系统，可以提升我们处理与外部世界之间更大问题的能力，从而可以激发更多无形的力量。得到增强的能力似乎可以释放出引力能，而引力能则开始在机体和企业中逐渐渗透。它会吸引世人从富有创造力的深层次参与其中。与此相反，悬而未决的问题和脆弱的系统则会无意识地自动压制新情况，以此实现自我保护。

你确实做好接受更大挑战的准备了吗？

最近我们提高了部分服务的价格，因为我不想让公司倒闭。请让我解释一下原因。一天，我发现了一个细微的内部危机信号：每次需要我们为一位很受欢迎的客户提供更多的服务时，我的内心深处总有遇到难题的感觉。这种感觉几乎无法察觉，但确实存在——我不想听到电话铃响。根据对这种发展态势多年观察的经验判断，如果听任这种感觉继续发展，毫无疑问电话就不会再响了，可是我们也就失去了这位客户。我的感觉就是这么敏锐，你也同样如此。

> 做好准备是成功的首要秘诀。
>
> ——亨利·福特

我仔细分析了一下这种感觉，最后找到了症结所在：和辛辛苦苦付出时间和精力完成的高标准优质工作相比，我们定的价格过低了。我提了这样一个问题来挑战自我："要想在听到电话铃声时感到非常兴奋，我该怎么办

呢？”答案很简单：提价。这样我们就会感觉，把时间和精力投入到这位客户身上是件令人愉快的事情，而且投入的时间越多，心情越高兴。

你可能觉得这是不言而喻的，可直到问题解决之后，我才明白这一点。我们对于提供超过期望值的服务确立了高标准，而价格却一直是个敏感问题。但长远看来，为了能够始终充满激情地做出完美的工作，有时候我必须做些调整。

> 家有梧桐树，引来金凤凰。
>
> ——中国谚语

这里有一条基本原则在发挥作用。无论个人还是组织，我们可能都在不知不觉地阻碍自己去接受更新更好的事物，因为我们觉得自己无法成功或有效地加以应对。多数人都认为自己对很多东西有“更多的”要求，要求有更多的金钱、更多的客户、更多的职权、更多的乐趣、更多的时间等。但确实如此吗？根据我的经验判断，我真正有意识去追求的，只是引导我发挥创造力的一小部分内容。很多时候，我心目中感觉自己需要的东西却难以比得上其他力量。我曾面对过很多机遇，可以拥有更多的金钱、客户、职权、乐趣和时间，做出更多的个人成绩。但是，由于未能全力以赴去应对这些情况（或随之而来的情况），当时我并没有认识到这些机会的存在。即使确实意识到了，我也想了一些巧妙的办法把机会推到了一边。

多年前，我的一位好友曾经为几家医疗机构提供过咨询。他告诉我，诊所的管理部门每次清理索赔和案头工作并且简化工作流程后，病人的数量总会大幅度增加。他指出，只要接待人员认为新业务会带来更多压力（由于系统阻塞的原因），他们就会无意识地推掉新业务。很多组织都告诫员工，为了通过出类拔萃的服务增加竞争优势来赢得更多业务，要“顾客至上”，要付出“额外的努力”。但是，他们可能没有解决如何应对业务增加这一问题。在某个层面上，每个人都能感受到这一点。如果环境压力大到了极限（多数情况都是如此），即使在最需要的时

候，“额外的努力”和“额外的微笑”都不会出现。如果一线人员感到压力不堪忍受，你要当心他们对新客户和新机遇的抵制！如果电话铃声让你感到紧张，虽然你的回应可能是“我能为您做些什么呢？”可言外之意却是——“走开！我不想理你！”那些人最终为你支付租金和薪水，你传达的信息可不能让他们产生这样的感受。

你能与生活和工作中的关键人物畅所欲言，提出让他们感觉更好的新主意吗？如果不能，原因何在？那会不会是因为你感觉自己做不到这一点呢？这样做好吗？

> 成千上万的人渴望永生，可是他们却不知如何打发一个下雨的星期天下午。
>
> ——苏珊·厄兹
>
> （Susan Ertz）

在工作和生活的各个方面，你是否已经振作精神要去扩展或收缩？无论是消极方面还是积极方面，你内心意愿的力量都是无限的——等待客户电话或敲门时，你是不是热情方面有所欠缺？更多增长、更有效的表达以及更富足的境况的机会还会以怎样的方式出现？如果希望生活中出现更多那样的“美好事物”，我建议你冒险一试。希望你尽全力让自己恢复到那种迫切期望电话铃响起的状态。

顺便想想……

- 回想一下某些新机遇出现时的情况。在此前的几个月里，你做了哪些准备工作？
- 在你的个人生活或组织生活中，哪个系统可能受到阻滞从而妨碍了新业务的开展？

第12章
担忧无益

审时度势与完善理解过程的思考虽然费时费力，但却能带来实效。没有意义的担忧——一味担心却不采取具体行动，只会浪费时间、耗费精力。

抛开思考

> 对不嫌麻烦辛勤思考的人来说，没有权宜之计。
>
> ——托马斯·爱迪生
>
> 不听到自己说什么，我怎么会知道自己思考的内容？
>
> ——E·M·福斯特
>
> （E. M. Forster）

啊，什么都不考虑的感觉多么美妙啊！运动员进入了“状态”，狂热的信徒“被圣灵充满”，电影观众和小说读者沉迷于故事之中，园丁在修剪树木，恋人们低语到深夜——想象一下没有时间、没有压力、没有思考的快乐境界。不过思考的同时，人却同样可以“在场”，比如下象棋、集思广益式讨论项目、为交易进行谈判，或者撰写一篇论文。这种忘记时间流逝的高效率状态，似乎并不是真正停止了思考。但是，怎样才能进入这种状态呢？

最有效的办法，就是在条件允许的情况下尽量少思考，在必要的时候尽量多思考。怎样才能做到不再思考今天的事情呢？每天总有几次，

你可能需要反思一下自己为了实现确定的目标所采取的各种行动。通常情况下，至少每周一次，你需要全面回顾一下手头的所有项目和采取的相应行动。每隔一到两个月，可能你就需要全面回顾一下生活与工作的各种职责范围内的事情，确保项目进展妥当。每年一次，如果你能展望一下随后12~18个月的个人情况，那也不错。每隔几年，你（还有你的伙伴）可能就要重新思考一下关于生活和生活方式的一些愿景。

“宏大思考”就是弄清楚你在这个星球上的目的。如果你真的想明白了这一点，那么目标应该足够宏大，尽管你很可能需要通过定期思考来唤醒自己的记忆。

如果在所有这些层面上都能进行定期回顾，养成习惯按照适当的间隔加以反思，那么你就真正进入了高效模式。只要清楚自己一直在进行某种形式的“每周回顾”，下周你就可以不再费心去考虑所有这些事情。连续7天的时间，你就可以在富有成效的“做事”模式中傻乎乎地享清福。为什么呢？因为从目标明确、任务清楚的角度看，你已经具备了自己所需要的一切。

> 文明的演进是通过延续众多我们可以不经思考就进行的活动。思想活动正如战争中的骑兵冲击：数量受到严格限制，需要精力充沛的马匹，而且必须在关键时刻发动。
>
> ——阿尔弗雷德·诺思·怀特海
>
> （Alfred North Whitehead）
>
> 如果坐等好主意，那么只能漫长地等待。如果我有专栏文章或电视剧本即将临近交稿日期，我会坐在打字机前，下定决心想出个结果。
>
> ——安迪·鲁尼
>
> （Andy Rooney）

如果养成了每周重新安排的习惯，那么你可以相信自己将会重新思考问题，而且没有任何事情会出大的纰漏。如果不进行每周回顾，你就会始终在考虑某件事情，这种感觉会经常困扰你，耗费你的时

间和精力。如果进入“状态”或达到“心静如水”的境界有困难，那你不妨扪心自问，在哪个层面上你需要集中精力去思考一下，然后将其付诸行动。做一下这个练习，然后继续即可，因为一切皆已就绪。

顺便想想……

- 什么时候你感觉自己状态最佳？你是如何做到的？
- 你知道自己的什么项目需要更多的思考吗？要实现这个目标，下一步行动是什么？

第13章
你不是你的工作

那些未能把握好以及没搞清楚，因此也就没能统一安排的事情，你如果同意去做，就会占去一部分时间和精力，让你不得休息。列举出承担的工作，能帮你有效地加以控制。要做好工作，最理想、最有效的途径就是成为工作的主人，而不是它的奴隶。

各种清单的大秘密

众所周知，我有好几张任务清单，而且上面列出了很多工作。现在该向你透露一下关于这些清单的一个大秘密了：我完成的一些最出色的项目根本就没列在清单上！

> 生活要稳定有序，这样在工作中你就能够充满动力和创造性。
>
> ——古斯塔夫·福楼拜
>
> （Gustave Flaubert）

什么?!难道清单不是搞定工作的有效办法吗？难道我一直在骗你吗？在我的愚弄之下，你是否以为完成所有工作就这么简单，只需要把大脑中想的事情写下来加以整理，分成具体的行动和最后的结果，然后把分析的结果根据客观情况分类并定期加以回顾？

这似乎就是我一直在宣扬的内容。没错，通过这些方式，确

> 控制注意力意味着控制经历，因此也就意味着控制生命的

质量。

——米哈里·契克森米哈（Mihaly Csikszentmihalyi）

实有不少工作得以完成，因为通过明确“当前的工作”和“已完成的工作”，以及把分析结果摆放在推动进一步行动的可靠位置，这些手段可以避免项目受到阻碍。但是，很多人并不明白这样做的真实原因。列出行动和项目清单并不只是为了完成工作，然后无所事事。处理自己关注的事情的目的，在于你可以做自己真正喜欢做的事情，集中精力和创造力全身心地投入其中。

整个上午我都在修剪家里的那棵大松树，那种感觉很棒。我的创造力在流淌，我的审美观在发挥作用，要修剪出合适的形状，要让松树与院子的空间关系协调。不过这件事并没有出现在我的任务清单上。今天上午我做这件事似乎正合适。

饥则食，疲则歇。愚人可能笑我，智者却会理解我。

——临济义玄

如果没有目前的这些任务清单，如果过去的几天里我没有全面回顾过清单的完成情况，那么今天上午我将不可能相信自己列出的那张“明确的工作”清单是完整的，而且是最新的。尽管我也可以等候，但如果没有这种有意识的自我重新谈判过程，我至少会体会到一丝淡淡的焦虑，担心随时会有应该做的事情冒出来侵扰我！对于那些看不见但却令人讨厌的应该做的事情，最好的（暂时）解脱和（错误的）自我保护方法是什么？让自己忙碌起来！

如果没有任务清单，今天上午我可能同样也会修剪松树，只不过是由于其他各种原因罢了。

顺便想想……

- 在你完成的那些最具创造力、最有趣、效率最高的事情当中，有哪些事情根本没有进行过规划或列在清单上？
- 如果能创造一种方式获得更多此类体验，会有多大的价值？

gtd

PART2
高效关注

我们自身拥有的影响世界的最强大的力量总是触手可及，那就是改变自身观察事物方式的能力。要想让工作完成得更迅速、更有效、更成功，很多时候并不需要投入更多的精力，而是需要我们改变视角。一般说来，关注焦点是赢得下一层面收益的关键。

第14章
想看得更清楚，请从更高处着眼

每当思想混乱、模棱两可或失去目标时，你必须放弃当前关注的层面，把目光投到另外的层面上。如果你行动非常匆忙但感觉情况不明朗，那就停下来审查一下自己的计划。如果你在筹划（组织）方案时感觉情况不明朗，那就找块白板或拿张白纸，把头脑中的想法都写出来，看看是哪些想法或信息有误。如果你在努力自由发挥创意或摆脱限制（头脑风暴）时感到情况不明朗，那就后退一步，重新分析一下成功将是怎样一番景象，把情况掌握得更具体。如果你的设想（愿景）过于含糊，那就回头想想你的目的，想想自己究竟为什么要做那件事情。如果某件事情本身含混不清，那么你绝对不可能搞明白。你必须放松对自己观念的束缚，释放自我，提升自己的眼界。

每天的游戏

事情变得棘手、难以处理的时候，人们很容易陷入自言自语式的恶性循环，难免会说："噢，不要这样！情况棘手，难以处理啊！"为自己的不幸哀叹，放任失望情绪蔓延。实际上，这常常是重新评估目前的工作、深入思考、加强关注的良机。只要我们了解自己在做什么，并决定采取有效的行动，那么艰难的时刻可能会转变成为绝好的机遇。

有些我们似乎最难控制、给我们带来痛苦的因素可能会让我们感到措手不及，例如股票熊

> 人生的使命就是勇往直前。
>
> ——塞缪尔·约翰逊

市、别人做的那些给我们带来困难的事，以及生活中的其他“意外事件”。有没有过这样的感觉：你刚刚在球场上醒来，因为身材更魁梧、面目可憎、长相丑陋、速度更快的球员把你给撞倒了，你全然不知道自己在做什么。你发现自己精疲力竭、满身血迹和泥水，而且情况似乎会变得更糟糕！

为了控制局势，你该如何应对呢？首先，你必须明白参加的是什么游戏，明确你的目标。如果能够明确目标并决心去实现，你很快就会不再在意自己精疲力竭、满身血迹和泥水的境况。此时此刻，你已经在应对挑战。但是，即使你清楚自己的奋斗目标，你仍然会感觉力不从心，觉得受到超乎自己的力量的摆布，除非你决定了下一步如何行动。左边还是右边？传球还是跑动？在那个时候，下一步行动是最关键的。因此，为了明确当前的任务并全身心地投入其中，你必须：第一，清楚自己想要实现的目标或最后的结果；第二，做出决定并采取下一步行动，推动你朝着那个方向前进。

（Samuel Johoson）

对抗压力的最强大武器，就是我们把一种思想转化为另一种思想的能力。

——威廉·詹姆斯

（William James）

我们逐渐明白健康并不是没有疾病，而是个人保持连贯性的过程（也就是说，认为生活是可以理解、可以控制而且充满意义的），是面对变化沉着应对的能力，以及个人与周围环境的关系。

——阿伦·安东诺维斯基

（Aaron Antonovsky）

身处流水之中人可以站立不动，但在人类洪流中却难以做到如此。

——日本谚语

假设你刚刚丢了工作，你希望自己的事业如何发展？你怎样

当你无所畏惧时，斗牛不算

把这一切变成现实呢？假设你的健康状况刚刚出过严重的问题，你会期望当前的状况有何改观？你会采取哪些行动帮你更接近那种状态？如果周围的世界发生了变化，你对成功的新理解又是什么样子？现在又有哪些工作可以帮你向那个方向发展？人很容易掉进危险的陷阱，认为游戏不该发生变化，老的规则应该仍然有效。“我刚刚习惯过来呢，是谁又把运动场弄得一团糟？”生活中的成功或许更取决于你接受并启动新游戏的速度，而不是取决于你多么擅长旧游戏。

> 什么；当你心惊胆战时，不去斗牛也不算什么。但是，如果你心惊胆战地去斗牛，那就有问题了。
>
> ——佚名

世事并无好坏之分。世界就是这个样子，关键在于你如何去面对它。赛车手会告诉你，依靠惯性滑行是最危险的动作。你必须始终踩着油门，全身心地投入身处其中的游戏。

顺便想想……

- 当前哪个项目需要花费一些心思去重新安排？
- 你上次休假是什么时候？是不是应该再休一次了？
- 身处何种位置、从事何种工作时，你会自然而然地从更高的视角去思考问题？
- 你感觉自己当前被什么事情缠住了？接下来还会发生什么？

第15章
只有身体力行，你才会知道如何去做

认同的形象和关注的焦点会激发你头脑里的模式–认知机制。你首先看到结果，然后会不知不觉地意识到背后的信息。不论是出手接球、创建公司，还是照顾父母，首先出现的总是想法。即使只是身边之事，如果直到看了如何做之后你才去亲力亲为，那么你永远不会明白其中的方法。请留意你留意到的东西以及你是如何做到这些的。

重新觉醒，再次构想

一直让我感到惊讶的是，我经常忘记我们具有的通过想象创造自身期望事物的惊人能力。设想即将取得的成果和假想某事已经成为现实，这是一种高级技能，我们或许都能将这种技能提升到更高的水准。

> 心理有何种倾向，人就有何种发展。
>
> ——《奥义书》
>
> 万事皆源自最初的梦想。
>
> ——卡尔·桑伯格
>
> （Carl Sandburg）

我刚刚察看了一下自己10年前画的一幅未来构想图，它勾勒出了当时我心目中的未来生活——如果能得偿心愿的话。在公寓里，借助一套彩笔的帮助，用了两个小时的时间我才填满整张纸，在上面画了一幅幅小图，写下了承载愿望的语句。当时的构想很宏大，包括期望的工作方式、渴望拥有的自由和具备的条件、期望取得的成功，以及理想

生活方式的其他方方面面，甚至还构想了我的精神生活。

如今我不敢说这一切都已变为现实，但在对照这幅图片分析了我现在的生活之后，我发现，多年来这些图画一直在鼓舞着我，支持我做出了许多重要选择。就目前取得的成绩而言，有几幅图描绘得并不准确。我始终没有像图中描绘的那样，在爵士长笛的演奏方面达到很高的水准（尽管我比较擅长演奏某些古典曲目）。毫无疑问，图片中描绘的全人类满怀真诚，以及小镇和社区把世界联系在一起的设想也没有实现。然而，我现在就住在这样的一个小镇上，而且为许多人和组织做出了奉献，大家也都在努力让世界变得更美好。依现实情况来看，图中的很多描述还是非常准确的。例如，借助高科技手段，现在我们可以随时随地在全球传播具有潜在价值的信息。而在当时，我根本不知道什么是电子新闻，也根本没料到会使用电子新闻来分享思想。

> 你的自动创新机制受目标驱动。也就是说，它的运作要考虑目标和终极结果。只要你给它一个明确的目标去实现，你就可以依靠它的自动引导系统帮助你实现目标，而且比依靠有意识的思维效果更好。你通过考虑终极结果提出目标，自动机制则会提供实现目标需要的途径。
>
> ——马克斯韦尔·马尔茨
>
> （Maxwell Maltz）
>
> 如果你把自己局限于那些似乎可能或合理的选择，那么你就放弃了真正渴望做出的选择，而最终结果就是妥协。
>
> ——罗伯特·弗里茨
>
> （Robert Fritz）

对我来说，很有意思的是构想图上没有出现的一项内容——可爱的妻子凯瑟琳以及我们位于奥海镇的漂亮家园。说实在话，当时我并没有刻意期望婚姻和乡村家园。但事实上，这是我20来岁就怀有的夙愿。（我发现，有些想法确实需要经历一段时间才能实现！）

构想的时候，我的各种愿望纯属空想。但我还是为自己绘就了蓝图，而图中的那些空白之处也非常神奇地得到了填补。这并不是说我没有遇到过烦心事（不管怎样，我们都要经受苦难），但是，为自己创造更多心灵的归属毕竟是件好事。

想到自己总能得偿所愿，我的心中就充满感激。

顺便想想……

● 近来你非常关注什么？要想获取这些资料，你内心深处或许应该关注什么？

● 在别人提醒你之前，你不愿意自己拥有什么、做什么或发展成什么样？现在你怎样做才能获得理想的效果？

第16章
工作足够努力是不可能的

对于那些你并不真正需要的东西，你永远也不会满足。虽然这句深刻的个人成长格言通常是指“别人的认可”之类的东西（你真正需要的是自己的认可），但它同样也适用于效率问题。很多人都在刻苦努力，但努力程度却总是不够，因为努力工作并非他们真正需要的东西。他们需要的，只是去工作，非常认真、非常投入地工作，无须牵挂其他。努力去做恰当的事情其实并不辛苦，你注意到了吗？

你一直在加班加点吗？

最近，在培训一位成功的经理人时，我发现了“繁忙陷阱”微妙但很现实的另一个层面。你肯定知道那种综合征：“如果我在做事，而且感觉自己是在集中精力做事，那么我就不用担心应该做的其他各种事情。”

> 凡动弹者，致以敬礼；不动者，捡起来；捡不起来者，画下来。
>
> ——美军习语

前一天晚上处理过数百封邮件之后，他的收件箱里还有十几封电子邮件。不过他已经在另一个地方分类建立了一个待处理电子邮件文档（回复需要的时间超过2分钟）。我希望他停止这样做，去体会一下彻底清空邮箱的感觉。于是我催促他把最后那批邮件移出了收件箱，放到存放其他邮件的地方。

在这个过程中，你会发现他的顿悟："哇！现在我的全部工作清单都集中到了一个地方！我明白了，我原本要首先处理那些电子邮件，因为这是最轻松的选择。现在我可以把全部要做的事情放在一起权衡。我并没有遗漏任何工作，而且它们处于合适的视野之内。我一直在浑浑噩噩地忙碌，却没有为做出更好的选择而感到愉快。"

> 单纯忙还不够……问题在于，我们在忙些什么？
>
> ——亨利·大卫·梭罗
>
> 如果你不知道自己在做什么，那么你也不会知道何时停止。
>
> ——佚名
>
> 如果你发现自己在坑里面，那首先要做的事就是停止挖掘。
>
> ——威尔·罗杰斯（Will Rogers）

回忆存储在头脑中的事项时，我们喜欢以时间的先后顺序和个人感受为标准，而这并非最有效的检索方式。同样，如果你的行动提示系统非常杂乱（电脑屏幕上贴着即时贴，桌子上摆着写有电话号码的纸条，椅子上放着便笺），那么你的精力就会被身边最简单的事情占用。然而，近在眼前并非选择当前做什么的最佳标准。

清理心理内存、汇集工作清单、对下一步行动做出更好的选择还有一个额外的好处：如果你真正可以选择需要去做的工作，那么选择根本不去工作也就简单得多！

顺便想想……

- 目前所做的工作中，你感觉哪些工作是"辛苦的工作"？你是在做还是不做这些工作时感觉辛苦？
- 你努力工作但并不在意是在什么时候？对于如何在希望的时候获得这种体验，你从自己身上能学到什么？

第17章
精力随心思而动

把心思投入某件事情上会激活你的思维主体和客体。身体的神经也开始做出反应，仿佛你的想法已经得到了实现，而各种主意也开始萌发。想法第二次出现时要比第一次容易得多。单纯有想法是一回事，有意识地加以鼓励则是另一回事。通过关注和主观努力，你一直很有力量。问题在于，你要把这种力量用到什么地方去？

你会把什么东西放在门前？

就集中精力来说，我需要尽可能多的帮助。我希望提升自我并做出成绩，却缺乏瑜伽信徒的心智训练，也没有学者那种出色的专注。我承认，我做事拖拖拉拉，头脑中一闪而过的任何念头都会让我分心。

我很清楚，要想达到自己真正期盼的目标，就需要专心致志。目标没能实现的唯一原因，就在于我关注了其他事情，而不是集中精力实现自己的目标。但是，把关注的焦点切换到新的目标并坚持不懈却非易事。从某种程度上讲，当我想要提升自我、改变某件事情或促使某件事情得以发生时，我常常感觉自己好像要踏入一个凝重呆滞的世界，就像是在荆棘灌木丛生的地方开辟新路一样。跟始终如一地关注新的路线相比，单纯像我那样去思考要容易得多，甚至在我心知肚明时也是如此。

因此我有一些诀窍。它们都基于一种基本的效率原则：把东

> 首先寻找头脑中好的事物，
> 其他的会得到弥补，即便丢失你

西摆在门前。知道自己第二天早晨一定要带着什么东西去上班吗？（如果忘记，你的工作就危险了。）前一天晚上你会把它们放在什么地方？就放在门前。（靠这个办法你拿到了大学的学位？）这确实是个非常绝妙的策略。那天晚上你头脑非常清醒，很清楚到第二天早晨可能不会明白："这是什么？哦，对了，我必须带着这些东西去上班！"

我的诀窍可谓异曲同工。我需要使用的只是自己的思想之门，而不是住宅的大门，不过道理是一样的。如果我能把某件事情（我知道认真思考、集中精力关注此事会有益处）放在自己意识的门前，那么很可能就会有建设性的思考结果出现。我的全部项目、我得到的几十种对我的肯定、我的长远目标，以及我在一处灵性静修所捕捉到并写在一张卡片上的关键思想——所有这些都记了下来，因为没有哪一项得到了稳定控制，能够自然到位，可是每一项都会出现在我的生活中。我明白，这些事情将来可能就会出现，因为我知道关注的重心和愿景会无意识地诱发新感觉和行动。我只需要让它们比较频繁地出现在自己面前。因为这个原因，我费尽心思，努力去考虑如何让这类事情自然而然地发生。

这是因为我做事拖拉，也不怎么聪明，但却希望做到最好。

也不会感到失落。

——弗朗西斯·培根

控制你的头脑，否则它会控制你。

——贺拉斯（Horace）

我们为小事如此激烈地争斗，连我们自己都变得渺小了。

——尤金·奥尼尔（Eugene O'Neill）

关注一下内心主观方面的那些无法言表的感受，那些感受可以带到抽象世界、交流世界以及命名世界等，这样一来，对这些迄今为止下意识的、不可控制的过程就可以立刻施加一定的控制。

——亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）

顺便想想……

- 你有什么提升个人效率的诀窍？
- 你把哪些事情放在头脑中优先考虑？你把它们放在什么位置？
- 想象一下今天有什么东西你一直想得到，在随后的一个小时里尽可能多地想到它。

第18章
目标越明确，实现目标的途径越多

我们生活的物质世界有种有趣的悖论：愿景或目标越具体，你释放出的创造力就越大。越是清楚自己做某件事的原因，你探索做好这件事途径的自由度也就越大。你越是明确举办员工聚会的原因、有自己书房的原因、聘用助手的原因、设计的软件受欢迎的原因，以及兼并另一家公司的原因，你就越能想出创造性的独特构思，从而取得成功。

你是住在起居室里吗？

几十年来，目标焦点价值观一直是我学习、教育、培训和管理咨询活动的核心要素。如果不清楚做某件事情的原因，我们做的工作就没有意义、步骤混乱、缺少目标。如果我们确实很清楚行动的目的，例如召开会议、编印手册、创办公司等，那么努力的过程中决策和成功方面就有了标准，也有了创造性地跨越障碍、实现目标的动力。

> 在我看来，手段完美、目标混乱似乎就是当前时代的特点。
>
> ——阿尔伯特·爱因斯坦

最近我很受触动，因为我感觉人们在生活和工作中遵循的许多程序需要反思。这些程序是在过去的某个时间创立的，当时的理由或许很充分，但现在却不怎么相干了。之所以有这种感受，是因为我发现很多行政办公室在提升个人效率方面存在障碍：缺少个人交流的空间，没有工作篮和发文篮，手头没有打印机，没有空间摆放有用的参考书和手册。办公桌虽然庞大气

派，但却没人使用，因为担心留下划痕。

从历史的角度看，很多办公室的目的很可能就是想给人们留下深刻印象，让人感觉行政人员买得起如此漂亮的办公设备、他要做的工作如此轻松。哇，看，君王的宝座！瞧，君王！可是，坐在那些办公室里的人现在有截然不同的任务和需要：他们在里面敦促工作进展，掌控大量的工作任务，迅速地交流和沟通，有效地追踪各项工作的进度。他们的办公室有如恐龙般庞大，但却没能满足新的目的，应该重新加以设计。

与客户公司打交道的这些年间，我也注意到了每周一次的众多员工会议。有时候只有部分员工参加这样的会议，而且几乎没有或只有很少的生机。新团队和部门经常召开每周例会，因为环境和情况的变化要求他们定期开会，这样才能让大家步调一致。但是一切步入正轨并能得到控制之后，每周召开会议的必要性就慢慢地降低了。可是他们还是继续召开会议，尽管这并不能有效地利用时间。我认为，每个组织的每次会议都应该取消，只有那些目标明确的会议应该重新安排时间，而定期会议的间隔也应该根据现实情况决定，而不是取决于习惯。

> 普通人根本不知道如何让自己的生命创造价值，可他们却希望拥有另一个永恒的生命。
>
> ——阿纳托尔·法朗士
>
> （Anatole France）

古老的大型帆船都有个问题：厨房总是与人群聚集的地方分隔开来，这种布局把两处空间都弄得很狭窄。过去几十年里，大部分拥有船只的人都有钱雇用专职船员和厨房员工。但是，为了迎合当前时代人手短缺的现状，新的设计把厨房和生活区合二为一，结果同样的空间变得更舒服、更实用。

多数人在住房的什么地方开展社交活动呢？厨房。不再有女佣，也不再有仆人。如今我们大都有着截然不同的生活方式，人人都尽情享受生活的乐趣。你不妨留意一下，看看究竟有多少大型新餐厅带有烹饪中

心台！我认识一些真正前卫的专业人士，他们把客厅改造成了家庭办公室。他们事实上生活在厨房或书房区。除了灯光明亮、空间宽敞足以摆放设备和图书的书房，还有什么更好的地方可以在里面工作呢？

请列出你的主要资产和常规工作——你的空间、你的保险单、你的会议、你的员工、你的大型玩具、你的旧衣服，以及你的珠宝。写下每个项目的具体目的。我敢打赌，你肯定希望做出很多改变，而且你也会喜欢这样做。

顺便想想……

- 你感觉生活中有哪些做事程序有些过时？要是废止这些程序，会出现什么情况？
- 对于生活中没有利用的空间，你会如何创造性地加以使用？
- 如果为自己新建一间办公室，你想保留现在办公室的哪些东西？扔掉哪些东西？添加什么东西？

第19章
精益求精

无论做任何事情，精益求精都可以帮我们发挥独特的创造力和智慧。最不起眼的工作也罢，最崇高的目标也好，只要我们有意识地关注自身目标最大程度的实现，就可以获得从其他视角无法获得的信息和灵感。

怎样才能战无不胜

要想变得不可战胜，有一种简单易行的办法：不管做什么事情，从现在开始就竭尽全力去做。要想达到我所说的这种无懈可击的程度，你必须跨越极其脆弱的那个阶段，因为这是达到这个程度所必需的。不要仅仅是最好，你要尽自己的最大努力。要努力成为最好的，就难免会背上艰苦奋斗、自我主义和自责这样的包袱，并以成败为模式。但是，竭尽全力是一个不断变化的动态过程，任何人在任何时间都能做到。它要求你全身心地投入到当前的生活和工作中，而且态度和高度都在不断提升。你在任何时候都能赢得胜利。

然而，伴随这种体验而来的巨大自由并不是免费的。你肯定会到达某个危险的边缘。你必须向自己提出“何谓最好？”这个问题，倾听内心的声音，并激发自己的热情去应对得到的答案。这可能意味着你要牺牲暂时的快乐、习惯、冷漠以及自我怀疑。

我发现有一点既令人惊奇，

尽力而为的时候，我们并不

又有些讽刺意义：如果我愿意放弃自己对舒适生活的追求、先前的独立性，以及借助直觉指引方向带来的控制感，我就能得到更深层次的满足、真正的自由和真正的自我权利。诚恳地自问“当前我要做的绝对最好的事情是什么”，并愿意根据这个问题的答案采取行动的时候，自己的怀疑、犹豫和自我评判将不再对我有任何影响。其他任何人都不知道如何利用自身的负面自我报复行为来影响我。如果我真正集中精力去做到最好，我就（至少暂时性地）忘记和原谅了过去，也抛开了对未来的恐惧。这本身无疑就是一种有益身心健康的经历。

知道会给自己或别人的人生带来什么样的奇迹。

——海伦·凯勒

精通生活艺术的人几乎不会把工作与游戏、劳动与闲暇、思想与身体、学习与娱乐、爱与宗教区别对待。他基本都是一视同仁。无论做什么，他只是努力实现做到完美的目标，让别人来评判他是在工作还是在游戏。对他来说，他一直都是兼而为之。

——詹姆斯·米契纳

（James Michener）

如果你现在要去做什么事情，最佳选择是什么？无论身处何种层面，你都可以根据对这个问题的回答采取行动。最好并不等于完美，它只是代表最好而已，代表你当前可以达到的最高程度，不管你的认识水平如何、可以利用什么样的资源。在现有条件之下，制作出最好的意大利面酱。在当前条件之下，把这次员工会议开成最好的员工会议。跟朋友、配偶、母亲或儿子交谈时，努力让谈话时心情最为舒畅，多想想那些最佳方案、与家人一起最愉快的驾车经历、最准确的业绩评价、最惬意的小睡，等等。

有趣的是，思想活跃、可以这样安排自己的生活时，我得到的答案和实际所做的事情并没有太大差异，但思维的转变总会带给我一些提升效率的主意和想法，无论是公司业务量的增加，还是日常生活的更多乐

趣。

顺便想想……

● 如果你问自己，当下你能够做得最好的事情是什么，你会如何回答？（如果答案不是阅读本书……那么我们是不是该说再见?!）

● 哪些因素或许会阻碍你提出并回答上面的问题呢？

第20章
关注重心的变化等于结果的变化

如果希望得到不同的结果，那么你就要调整关注的重心。调整了关注的目标，那么自然会出现不同的情况。关注红色，红色就会出现。交谈时关注不同的结果，你就会有不同的想法。关注某种特定的新车型，你就会发现好像有艘船刚刚在高速公路上卸下了一大批这种汽车。大脑有一种内在机制，专门查找你按照自己的关注目标预定好的模式。创意、革新和成功并非源自过人的智商或惊人的创造力，而是源自我们凭借这些能力注意到的事物。

你为“准备好”准备好了吗？

> 平静的心态不会感觉烦扰或恐惧，无论幸运与否，都会按照自己的节奏继续前进，就像雷雨中的时钟一样。
>
> ——罗伯特·路易斯·史蒂文森

有一种微妙的生活技巧应该成为所有专业人士（甚至所有人）能力体系的组成部分：你恢复到“准备好”状态的速度有多快？必要时轻松迅速地放松自我并调整重心，你能做到吗？要为在自己的世界中出现的新情况或新任务建立一种专注、平衡、敏感、开放的心态，你能做到多么完美？如果某件事情引起你的注意，让你烦恼、不安、着迷或兴奋，你需要多长时间才能摆脱这些感觉，在内心做好准备，同时从全新的视角

稳妥地投入必须面对的新工作？

你怎样才能建立起一种个人系统，并由此培养不断地轻松返回“准备好”状态的生活与工作方式呢？办公桌上、办公室里以及脑海中堆积的那些悬而未决而又杂乱无章的任务会占用你的精力，导致你心理上出现停滞不前的状态，削弱你轻松进入“准备好”状态的能力。这就像在调查沼泽时却落入了流沙的陷阱一样。

> 单纯提出问题比解决问题更必要，因为解决问题或许只是一个数学或实验技巧问题。提出新问题、发现新的可能性、从新的视角看待旧问题需要具备创造性的想象力，也标志着科学上的真正进展。
>
> ——阿尔伯特·爱因斯坦
>
> 虔诚并不是经常到墓园扫墓，不是敬拜圣坛，不是在神庙中匍匐在地，也不是在祭坛上撒上祭物的血……而是能够用平和的心态来看待这一切。
>
> ——卢克莱修（Lucretius）

打网球等待发球的时候，最好的心境、情感状态和姿势是什么？练习空手道的时候，如果3个人从不同方向靠近，准备攻击你，何种姿势最有效？有关并购的最终谈判进展过程中，对方律师提出了一个出人意料、可能导致谈判破裂的要求，你内心深处有多少资源可以用来迅速做出直觉式决策呢？你能抛开制约自己推测或预测的各种因素，采取新视角带来的新行动吗？为了迅速提升到更高的层面，你能放弃自己对某个层面的控制吗？

下次招聘员工、评估业绩和技能水平时，评估一下他迅速做好准备的能力。他什么时候真正感到吃惊过（正面的或负面的）？他要花多长时间才能平静下来并做出积极的反应？你的组织应该重视并鼓励这种行为。下次评估自己的优缺点时，也注意一下同样的问题。你为“准备好”做了多充分的准备？从现在算起，20年后，你一定会为自己今天所做的准备感到高兴。

目前我正在尝试自我发展过程中的一种重要的自我肯定方式——“放松，调整目标”。你不妨一试。

顺便想想……

- 你目前面临的最大问题是什么？你是怎样集中精力加以解决的？你对此问题有何看法？
- 你能放弃当前的所有想法，而去关注期待已久的成功吗？
- 如果再次出现喜出望外的情况，你会有怎样的感受和反应？

第21章
视角是地球上最贵重的商品

这是“关注重心的变化等于结果的变化”原则的推论。如果考虑一下18个月之后工作的变化，你当前的工作重心（以及关注的行动）都可能发生变化。把事情置于不同的情境中可能会带来新的想法和解决途径，视角变化可以把最为变幻无常的环境转变成最有利的积极条件。世上有许多事情你视而不见，只是因为你的态度和高度所限。

自力更生，改善自我

我这个人，有时聪明，有时糊涂。大部分情况下，我并不像自己期望的那样充满灵感。因此，如果我确实想改进工作、改善生活、提升自我——如果我确实像我说的那么懒散的话，那么最明智的办法，就是捕捉自己状态更佳时的想法与体会。然后就可以在感官不那么敏锐时利用这些收获来提示、引导自己。

> 生命就是一系列充满灵感的愚蠢之举，难处在于如何找到它们。绝不要丧失机会，机会不是每天都有的。
>
> ——萧伯纳
>
> （George Bernard Shaw）

这意味着如果想到或许有用的主意就应该记录下来，因为它或许不会再次出现。如果我在沙滩上思考如何在研讨会上强调某一点，那么只要有纸和笔，我就应该尽快记下来。如果开车时想到可以为某人做一件

很有创意、很愉快的事情，我也会立刻把它写在便笺本上。如果处于比以往任何时候都要清醒的意识状态，我也会记下自己当时富有灵感的创意。

但问题在于，有那些想法时，我常常觉得没必要采取行动，也不必利用它们。有那些想法时，总是有点“理所当然”的感觉，觉得不会忘记，需要时就会记起来。可两分钟过后，当我思考另一件积极而有用的事情时（我确信自己也不会忘记），却已经忘记了第一件事！心态积极的时候，总感觉世界好像总会这样，也就没有必要为其他情况做准备。但是，虽然我们有时候考虑周到、头脑聪明、灵感不断，这种情况却不是一成不变的。

> 决定环境对我们影响的，正是环境与我们的关系。把一艘船送进港口的同一阵风，可能把另一艘船吹离海岸。
>
> ——克里斯琴·博韦
>
> （Christian Bovée）
>
> 我可以通过改变态度改变我的生活。不愿接触荆棘的人，绝对不要尝试去采摘花朵。
>
> ——亨利·大卫·梭罗
>
> （Henry David Thoreau）

如果你和我有相似之处，那么你就要好好培养并利用自己的自立精神。干杂事或浏览网页的时候，提醒一下自己，如果处于考虑周到的状态我会给别人准备些什么，这样做很有益处。在研讨会上阐述某个观点的时候，想想自己在海滩漫步时想出的某个创意，这样做也很有益处。情绪低落的时候，不妨拿出自己收集的别人对自己的肯定看法通读一遍，这样可以增强自己的自信心、振作精神，很有益处。

因此，如果获得灵感，你要把它发挥到极致。注意，快乐随时会出现在你身边。要养成这种习惯，找到捕获这些灵感所需要的工具。等可以充分利用的时候，你就可以把以前记录的结果放在自己面前。

顺便想想……

- 你会如何最有效地利用目前最具挑战性的处境？
- 最近你写过或阅读过的最有创意的文章是什么？怎样才能从中得到更大的收获？
- 在过去的几天里，你遇到的最开心的事情是什么？怎样做才能让这样的事情再次发生？

第22章
多加思考

无论什么因素，只要以不合常规的方式进入了我们的内心世界或外部环境，就需要采取措施加以处理。单纯因为有电子邮件、书信、想法或情况，我们必须做的事情未必就会一目了然。我们必须进行思考。虽然未必要考虑得太多，但一定要足以决定完成任务需要的下一步行动。这种思考我们经常不会去做，结果压力越来越大，直到最后必须加以解决。关于工作，最低程度的必要思考并不需要多少时间（通常大约15秒）和精力，但确实需要花些时间和精力。

效率不会自动提升

要想明确自己的工作并做到效率最高，我们必须做好3件事。这3件事并不会自动完成，我们必须训练自己去做。而在我们把这3件事锻炼成自然而然的习惯行为之前，我们必须约束自己去做好这些事。

我们必须：

首先，决定如何处理自己的事务和随后需要采取的行动。只

> 一个小时高效、精确、认真、严格、综合的思考可能比得上一个月的艰苦工作。思考是工作和生活的实质，也是最难做到的事。帝国建造者花费大量的时间用心思考……其他人却在花天酒地。如果不有意识地去努力进行自我引导的综合思考，如果你不冲破感情的制约行事，而是选择阻力最小的道路，那么你就会

有确定了最终目标和随后要采取的步骤，我们才能着手开展工作。清单上列举的工作和电子邮件通常会让我们反感，不会吸引我们去完成，直到我们目标非常明确，确定下一步任务究竟是打电话、起草回信、购买钉子，还是与某某交流……

受到懒散的制约，不再能够控制自己的生活。

——戴维·凯克奇

（David Kekich）

每种行动都源自一个想法。

——拉尔夫·沃尔多·爱默生

（Ralph Waldo Emerson）

其次，即使所思之事并不马上付诸行动，也要写下所有目标与具体任务。即使做出某种决定并将其存入心理内存，我们也冒着巨大的风险，可能会忽视其他选择机会，带来短期失败和不必要的压力。我们身上认为应该无所不为的那种心理就会立刻出现。

最后，看一下那些行动提示（如果我们能有效地利用它们的话）。即使决定下一步要发送一封邮件，但如果上网后不注意看一下行动提示，你也可能错失推动某件事情发展的机会。身处某种特定的环境时，要想实现效率最高，你需要分析一下在这种环境下所有能做的事情。

这三种行为结合起来就是知识型工作的主要技巧。事实上，我在职业生涯中认识的每个人，似乎都能大幅度地提高这三种关键效率活动的能力。

像实干家那样思考，像思想家那样行动。

——亨利·柏格森

（Henri Bergson）

成长的过程中，没有人给我们讲过这些技巧。父辈的工作领域并不需要他们掌握知识型工作的这些关键行为方式。他们只要到达工作场所，完成那些显而易见的工作即可，工作都是一目了然的。现在很少有人在那样的世界工作了。在当今

时代，如果有谁希望单纯上班，然后完成面前显而易见的工作，那么他就像穿越回到了不存在的昔日世界。这样的人可能会感觉压力越来越大，而且情况越来越糟糕。我们必须训练自己利用精神力量去真正了解自己的工作，准确地说，也就是搞清楚目前面临的任务以及如何去完成。

顺便想想……

● 什么事情正占据着你的头脑？下一步如何行动？在哪里采取行动？你应该把行动提示摆放在什么地方？（这个过程要用多少时间？）

● 在你身边的环境中，有哪些东西是不会永久存在的？要想知道如何处理这个问题，需要什么样的思维方式？

第23章
思考有度

这是前面一项原则的推论。虽然需要思考一下自己的工作，明确如何处理，但这事也没有你想象的那么复杂。略加思考（“我的目的是什么？下一步行动是什么？”），就能轻松做到关注和控制。尽管如此，大部分人根本不去思考很多问题。为什么呢？因为他们思维敏捷、经验丰富，略加观察，就会因为必须考虑一些复杂细节而焦躁不安。因此问题会对他们的心理产生一定的影响。确定了最终结果和行动步骤，把行动提示放在你认为在适当的时机能看到的地方，然后倾听头脑的轻松呼吸：“噢，现在搞定了。”

完成未竟工作

> 是否曾经停下来思考，却忘了重新开始？
>
> ——佚名

在研讨会上，我经常在屏幕上给学员展示我的各种项目（写作本书的时候手头大约有60个项目）和要为这些项目采取的行动（大约150项）。经常有人会问：“一次次地看那些需要完成的任务，你怎样能够做到不被完全吓倒而失去信心呢？”实际上，他们是在说：“我不想做那些事！”

这可能是源自他们与生俱来的那种愿望，总想做到内心平静、内外和谐、世界与自我融为一体。对多数人来说，想到生活中的种种未竟之

事（他们的全部“工作”），似乎会干扰平静的生存状态，但真实情况并非如此。实际上，这样做更有利于充分表现那种和谐。你只是需要完成自己的未竟之事而已。

毫无疑问，这里存在一个悖论。如果你有意识地捕捉、把握、评判和重新协商向自己和别人承诺的事情，那么从某种意义上说，这些事情就算完成了。把精力投入那些看不见、记不清的约定之上并不会出现遗留问题，不会让你分心，也不会让你无时无刻地感到焦虑。你明白无误地看到所有事情（也意识到它们的客观存在），然后说：“噢，我以前说过要做这件事，只要可能，我还是想做，不过不是现在。”

有些人觉得我的各种任务清单实属累赘，这样的人一般都有许多连看都不愿看的工作。结果他们越是抗拒，越摆脱不了那些事。我总是反复提醒自己，我和我的工作是两码事，因为我能客观对待它并经常回顾。在我看来，很多人仍然很难把自己与工作区分开来。

> 想法如果能激励行动，那么它就是有用的；想法如果取代了行动，那么它就成了障碍。
>
> ——比尔·里德
>
> （Bill Reader）
>
> 这些年来，我的一个重要体会就是重视工作和重视自我是有区别的。重视工作是必要的，而重视自我则是灾难性的。
>
> ——玛戈特·芳婷
>
> （Margot Fonteyn）
>
> 把简单变为复杂没有什么了不起；把复杂变为简单、惊人的简单，这就是创造力。
>
> ——查尔斯·明格斯
>
> （Charles Mingus）

说句实在话，真正的“天人合一”跟是否列出清单、是否有效率、头脑是否清醒、情感是否健康、身体是否充满活力没有多大关系。如果能做到这一点，你也能坦然应对混乱局面、紧张情绪、流感，甚至负现金

流。你随时可以把生活中的压力和情感包袱抛给自己认同的更强大的力量，从而得到解脱。但是，如果回避或无法有效处理自己的未竟之事，那么你可能就必须面对更多意料之外的消极情况。

我不会教大家如何做到“凝神静气”。我教大家去做的，是如何明确和把握重心，从而最有效地让自己的精力发挥作用。

顺便想想……

- 在假期开始的前一周，你对自己的工作有何看法？
- 有没有什么事情因为感觉似乎过于复杂、难以处理，你就拖延不做？如果想从头脑中彻底抛开这件事，你会采取哪种具体行动？

第24章
效率是改善工作的唯一机会

明确目标或标准之后，你的最佳选择就是尽量轻松地去实现它。付出的精力不会浪费，你的各种资源会得到最大程度的释放，从而可以更多地用于你想得到的东西和想做的事情。

超越压力

> 只有两种生活方式：一种认为世上根本没有奇迹，另一种认为凡事皆是奇迹。
>
> ——阿尔伯特·爱因斯坦

我提倡的许多概念和行为模式能缓解生活中效率低下带来的压力，这些不必要的压力是盘踞在大脑中的各种任务造成的，而压力又会对我们的精力和工作重心安排提出不恰当的要求。我提倡的这些方法本身也有效果——不过是在一定程度上。长远看来，它们是否真正奏效，最终还是取决于我们做那些事情的原因。我为什么要清理自己心灵中的瓦砾呢？

如果我处理未竟之事的真实原因只是想从生活中解脱出来，那么压力永远不会离去。不错，我可以得到一定程度的解脱，而且有时候解脱的程度还很高。抛开头脑中的一切、清空收件箱、更新项目和行动清单，这些无疑都是好事。但做完这一切之后，我内心深处仍然会想要去再次核实、离开、漠视，或者以某种方式清除仍然存在的那些困扰。我竭力去避免的，并不是非常复杂、非常痛苦或是明显具有消极意味的

事。如果真是这样的情况，那么识别起来恐怕要容易得多。让一切事物变得索然无味的，似乎是一种连续不断的低层次杂音。因此我会感觉自己碰到的事情都是烦恼，而不是机遇。我迫不及待到想要“结束”——以便去做其他事情来摆脱这个过程！但采用这种方法之后，失败主义情绪不可避免地会涌上心头：既然没完成任何事，那为什么还要开始呢？唉，如果我头脑中存在消极的自我实现循环的话，这就是一种。

然而，如果我能把内在意识转移到一个跟精神联系更密切的地方，让意识更多地发自内心而不是大脑，那就是截然不同的另一回事了。任务还是同样的任务，但却披上了优雅从容的外衣。我会主动接受面前的工作，而且很好奇会出现何种进展。我会满怀兴趣地使用我们的工作流程来处理自己的各种事务，因为值得这样去做、心中产生成就感、内心深处感到满意的时候，感觉就不是在处理各种事务，而是一个做事情的过程——而且是个非常有意识的过程。现在在做什么，始终关注自己当下的状态，这不就是做事的最佳方式吗？

> 只有到了我们认为生命一无是处的时候，生命才开始具有意义。
>
> ——P·D·邬斯宾斯基
>
> （P. D. Ouspensky）
>
> 懒惰者探索更加轻松的做事方式，进步由此而来。
>
> ——罗伯特·海因莱因
>
> （Robert Heinlein）
>
> 接受手术前请安排好你的俗事，因为你可能活下来。
>
> ——安布罗斯·比尔斯
>
> （Ambrose Bierce）

这里有个奇妙的悖论：越关注外部的客观世界（以及其中的万物），我就越发感觉自己在努力逃避这个物质世界的折磨。精神方面越集中精力，我对物质世界的依赖越小，在物质世界的工作效率似乎就越高。我更加清楚在宏观世界中哪些东西适合自己，而且对各种事情和事

务的细节充满责任心。

确实如此，这不过是一条简单真理的另一个版本：要想评估人生经历和出现的各种可能性，目标明确是非常必要的。不过最近我开始在一个全新的层面上认识到了这一点。在我看来，差别在于真正按照目标行事，而不是仅仅拥有目标。

> 要揭开人为的谜团，我们面临无尽的困难；只有开始探索上帝的奥秘，困难才会消失。
>
> ——马克·吐温
>
> （Mark Twain）

很容易吗？一旦进入这种状态，我就似乎无须再付出任何努力了。它不会受到时间的影响，而且用不着任何“努力”。怎样才能进入那种状态？需要多少时间才能进入那种状态？我只知道，在我希望达到那种状态时，它就能为我所用。

顺便想想……

- 你何时提高过自己做某件事情的效率？感觉怎样？你为什么要那样做？
- 有没有感觉自己一直在拖延的某件事情需要更好地加以安排？如果解决了这个问题，你能够做什么，或者做得更好？

第25章
关注一件事才能“全神贯注”

如果神志清醒，你就不可能头脑空空，因为你的头脑一定会有所关注。但如果你只关注一件事情，没有其他事情让你分心，也没有任何内心冲突，那么你就能做到“全神贯注”。这样，从某种意义上讲，你做的任何事情都不会比其他事情更重要或更不重要，因为所有事情都同等重要。工作与娱乐没有区别，紧张与放松也没有区别，都是一样的。简而言之，你始终都处于这种状态：“现在做什么？然后做什么？”

哪件事情不是最重要之事？

无论何时，专心致志地处理手头的事情都是高效的标志。如果投入全部精力去处理确定无疑最关键的事情，那么你很容易就能做到专心致志。无论是出于主动还是被动的原因，你都可能做到这个程度。如果你对自己确定的目标非常执着，那么没有任何事情能够把你的注意力从最重要的事情转移开来——除非你面临明显的危机，需要投入全部精力应对。

如果身处上述两种情况的任何一种，人们都不大可能去关注生活和工作中的其他未竟之事。他们往往会把全部精力投入到此时此地发生的事情上。这里的关键就是始终专注于同一件事：从最合适的角度、在最佳时间段内、把适当的注意力用于最合适的事情，不多也不少。然后按照同样的方式，以百分之百的积极性和创造力去关注下一个问题。

这是一种类似禅宗的效率状态，你对当前的事务既能超脱其外，又能全力投身其中。这是最高超的执行风格：现身，整合各种要素，思考，决策，处理，而且因为结果、愿景和标准都已经内化，决策和执行过程都很睿智。事前事后你都无须担心。干净利落，准确麻利，没有任何后遗症。水面不会留下任何涟漪。“那个蒙面人究竟是谁？”

但是怎样才能达到这种境界呢？并且，一旦达到，如何保持始终处于这种境界呢？这在很大程度上取决于你是否相信自己能够完成规模更大的游戏，取决于你参与其中的能力，以及你能否真正完全履行与自己达成的协议，因为这种协议会出现在你生活的各个层面上，而且极其微妙。

> 人生的事务包括众多不同方面。如果有谁只考虑一个方面，而不综合其他方面，那他就是个梦想者，难以掌控世间种种事务。
>
> ——詹姆斯·菲尼莫尔·库珀（James Fenimore Cooper）
>
> 有一件事我们可以做，最幸福的就是那些竭尽全力去做的人。我们可以全身心地投入，我们可以专心致志，我们可以……把全部注意力投入到眼前的机会上。
>
> ——马克·范·多伦（Mark Van Doren）

如果确实有未竟之事需要进一步努力，你还能真正做到重点明确吗？要体验生活的丰富多彩，牺牲那些并非最重要的细节是否就是最后的手段？或者这仅仅是权宜之计，虽然逃避了责任，但那些问题将来还会再次困扰你？我培训过形形色色的管理人员，许多人根本没有清醒地认识到自己“承受着压力”。但是，当他们把所有未竟之事用一种紧凑的客观系统加以整理安排之后，无一例外，每个人都“感觉好多了”。那么他们此前是怎样的感觉呢？感觉良好？或许如此，但无疑没达到应有的那种程度。

为了全身心地投入到当前的工作中，要把其他所有事情都处理妥当，这究竟有多重要？抛开一切，不受任何外界因素干扰，专心致志地做好当前关注的工作，真能做到这种程度吗？无论何时何地，你的意识只能把握为数不多的几件事情，其他事情都搁置在你心里的某个位置。但是，你确实能把自己的内心世界切分为不同的部分吗？因为只有这样，你才能真正免于生活和工作中其他杂乱无章的事务的负面影响。

要想始终如一地对自己和自己的工作满怀信心，你该怎样做呢？

顺便想想……

- 你上次“全神贯注”地做事是在什么时候？你知道自己是如何达到这种境界的吗？
- 有什么事情妨碍了你全身心地投入当前的工作？你该如何解决这个问题？
- 你有没有通过做某件事去避免做另一件事的经历？

第26章
未来目标的价值，在于它当前培育的变化

未来的愿景让你可以立刻去改善目前的状况。它会改变你的视角和行为方式，而且有立竿见影的效果。实际上，它的价值并不体现在按时完成某件事情，而是体现在它会改变你此时此刻所做决定的内容和性质。它能影响你当前决定去观察、感受和完成的事情。想象一下未来可能出现的积极结果，可以让你感觉自己的设想是可行的，还可以让你的思想成熟起来。我们会不由自主地采取行动，似乎自己的设想就是事实。

努力做事还是提升自我？或者说这就是问题所在？

在探讨人类生存目的和终极“成功”的过程中，我们会遇到一种美妙的困境。提升自我，还是努力做事？人类最伟大的成就是否源自对物质追求的摒弃，以及感悟后与精神渊源的关联？或者说，人类的成就感是否源自成功？是否源自为自我和世间众生创造佳绩？

凭直觉我就知道这种二分法是错误的。这并不是一个非此即彼的命题。真正的存在是一种高度动态性的积极经历，可能包括也可能不包括身体方面付出的努力。成功而又高质量地“做事”本身就是成就，具有永恒的类似禅宗的一面，而且通常与更高层次的意识状态紧密关联。从积极方面看，采取行动与提升自我似乎可以很好地共存。

不过这件事非常微妙。内心反思的焦点及其外在体现是截然不同的

过程，甚至可能让人感觉两者互相排斥。如果我要提升自我，结果却在忙忙碌碌，要么是由于习惯，要么是由于内心不安带来的紧张，我就会感觉空虚、无聊、缺乏成就感。相反，如果我确实应该做事，结果却在努力“提升自我”以避免实质性的工作，那么我的“存在”就会受到干扰，也就几乎无法关注精神层面或更高的层面。

因此，这里有一个问题需要解决，或者说人类渴求完美或至少取得进步这一梦想的一个二元方面需要正确面对。不过，多年前我就已经明白，在这种没有赢家的哲学处境中，一种更高层次的视角或许能化解而不是解决这种不和谐。换句话说，提升自我与做事或许并不冲突。

> 做小事时心中必须想着大事，这样所有小事才能朝着正确的方向发展。
>
> ——阿尔文·托夫勒
>
> （Alvin Toffler）

人类的存在涉及多个层面，其中有些层面似乎是超越时空的。身体活动与这些层面以及我们与这些层面的关联程度没有多少关系。尽管如此，我们仍会把很大一部分自我投入到本质上不断变化和运动的世界中。

就我们的这个层面来说，关键问题并非是否积极主动，而是如何做到积极主动。如果你有意识的话，你就不可能怠惰。因为目的和专注方式的原因，你会非常积极主动。“存在”是一个极其积极的过程，但这种运动关注的是内心，而不是外部。尽管也有人“冥想”或静默，其实他们只是

> 清晨起床的时候，我总是左右为难，想改造（或拯救）这个世界，又想享受（或品味）这个世界。这让我每天不知如何安排。
>
> ——E·B·怀特
>
> （E. B. White）
>
> 不要制订小计划。它们没有

降低了外部世界干扰因素的影响，从而可以有更细微的内心体验。

> 让人热血沸腾的魔力，本身很可能也不会实现。要制订大计划。目标要高远，工作时要牢记：崇高而富有逻辑的计划一旦制订将永远有效。
>
> ——丹尼尔·哈德森·伯纳姆（Daniel Hudson Burnham）

或许这些才是真正的问题所在：在尽全力辛苦工作和内心的思考过程（这种过程能够培养并再次点燃灵感和丰富表达的火焰）之间，怎样才能做到平衡呢？我对内心世界和外在事物的关注是否比例适当？目前，我采取哪种类型的行动效果最好？是否应该花时间调整注意力去关注更微妙的领域，转变为更高层次、更健康的视角？或者说，该不该调动全部精力，积极行动，来履行对自我的承诺，从而更加积极主动地展现自己的风采？

是提升自我还是努力做事并不是问题所在，真正的问题是："哪类行动最适合我呢？"

顺便想想……

- 假设5年之后你取得了惊人的成功，那会是什么感觉？你将如何看待周围的世界？现在就试试看。
- 你感觉自己的内心世界和外部世界平衡吗？如果不平衡，怎样才能让两者平衡？

gtd

PART3
建立有效的制约机制

我们不会感觉受缚于那些真正有效的限制因素。我们对公路上的交通标识满怀感激，因为它们让我们以最小的压力和风险自由迅速地到达目的地。有效的制约不仅不会占用空间，而且会创造空间。有时候，对我们的系统加以约束，可以把输出和表达提升到新的层次。

第27章
稳定带来创造力

我们始终生活和工作在许多不同的层面上。如果某个层面受到影响，它就会把我们的精力和注意力从其他层面吸引过来，直到问题解决为止。如果各个层面处于平衡的状态，那么不管做什么事情，创造力都会自然流畅、持续不断地得到发挥。

组织有序与创造力：朋友还是敌人？

我发现了一个有趣的现象，许多人仍然认为组织有序和创造力是相互排斥的。经常有人说："别拿组织有序、工作清单这样的事情烦我，我只想发挥创造力。"还有人说："我不需要整理安排这类事情，我可以把所有的事情都装在脑子里。"为什么人们会觉得"组织有序"跟自发性、直觉以及自由是对立的呢？这很可能是因为，在生活的某个方面，他们并没有对期望的经历和结果有强烈的认同。如果你确实想要拥有什么或体验什么时，你很少会认为自己必须做的事情就是做到"组织有序"，你认为这是应有之举。如果"不得不做到组织有序"，那么很可能你在组织有序方面投入的精力还不够。

> 我希望以勤奋的匠人身份被人们铭记。我认为诗人是匠人，莎士比亚是匠人，上帝也是匠人。我认为匠人超乎其他一切。
>
> ——劳伦斯·奥利弗
>
> （Laurence Olivier）

如果想在画布上表达自己，而颜料是你的工具，那么你需要整理安排好颜料和画笔。你不会去想“组织有序”的问题，因为你就会这么做。如果你想钓鱼，而且也确实很喜欢这项运动，那么你会把鱼饵和钓线整理得井井有条。最擅此道的人总是会把钓具准备妥当。

请努力完善自我，这样日常生活就不会让你分心，也不会干扰你，你就可以充满热忱地投入所做的一切。然后你可以拓展自己的活动范围，以正常而又自然的方式把自己的热忱投入其他事情。

——约翰－罗杰

那么，为什么人们方方面面的工作未必都是如此呢？我接触过许多资深专业人士，在他们的帆船上，控制室安排得井井有条，可电子信箱的收件箱却一团糟。为什么？造成这种差别的根本原因是什么？

一旦体会到在头脑清晰（我的意思是头脑真正清晰）的状态下开展工作的感受，我相信你会投入大量的精力去考虑“必须做到组织有序”。为了保持这种感觉，你一定会这样做的。跟西方相比，远东地区有种截然不同的模式来达到自动自发的状态。在远东地区，如果你想体验真正的自由表达，那么你可能一生都要过极其简朴的生活，还要受到严格的纪律约束。

如果没有约束机制，那么人们很难充分发挥创造力。你不妨尝试一下在没有画布的条件下作画。创造力与自由是同一枚硬币的两面，我喜欢这两个世界的最佳表现。想获得自由？请努力做到组织有序。想做到组织有序？请努力发挥你的创造力。

顺便想想……

- 如果由外人客观地评判，你觉得自己生活和工作的哪些方面“井然有序”？是出于哪方面的考虑让你做到这一点的？

● 你觉得自己哪些方面“混乱无序”？哪些方面需要安排得更有条理，才能使生活的这些方面更重要或更有趣？

第28章
形式与功能必须符合效率最高的原则

支持型结构与限制型结构的差别仅仅在于它们与最终目的是否一致。如果为了实现期望的目标而过于频繁地召集会议，那么会议将会变得没有吸引力，参加者寥寥无几。为了实现预期增长目标而建立的不合理结构，会阻碍工作的进展。效率大师的一个标志，就是他们懂得什么工具最适合什么工作。

幻想者与实干者——个人的劳动分工

最近我意识到，在人生的旅途中，我一直在扮演两种不同的角色：幻想者和实干者。两者的思想和行为都存在差别，只要我不混淆其角色和职责，各方面的工作效果就会好得多。

多年前我就已经明白，人的个性和工作风格可谓千差万别：有“不切实际的”思想者，他们讨厌细节和承诺；也有实干者，如果需要制订计划或选择前进方向，他们就一筹莫展。我很清楚，现在的我两者兼备。

> 没有行动的计划只是梦想，而没有计划的行动只是徒劳，计划与行动并举才是世界的希望。
>
> ——出自英国苏塞克斯郡一座教堂，约1730年

作为幻想者，我喜欢待在橡树下，喝着咖啡，构想宏大的新项目和心目中的理想场景，有时候我甚至会从战略的角度思考问题。作为实干

者，我最感兴趣的，却是处理电子邮件，做出决策并完成某项具体工作，从而让手头的工作取得进展。只要泾渭分明，两者就能和谐共处。

但处于幻想者模式的时候，如果我开始思考手头有多少任务要做，以及该如何去完成，我就会心生怨恨、沉默寡言。如果身处实干者模式，却让“应该思考更重要的事情”这种心态发挥作用，我就会变得情绪低落、麻木不仁。

下列方法可以让内心的这种合作关系发挥最大的效用：

1. 工作篮：处于创造性模式的时候，我可以把想法记到笔记本上或把记录想法的纸片扔进工作篮中——让其融入“系统”，立刻安排给“其他人”。实干者的模式发挥作用后，我会发现这个问题并考虑：“下一步如何行动？”然后采取相应的行动。

2. 项目和可能要做的工作清单：它们是幻想者的奖品陈列柜。

3. 后续行动清单：它们给我的实干者模式提供一些小“工具”，这样实干者就会感觉富有效率，并能迅速取得成功。

4. 每周回顾：利用这种方法，可以在定期召开的员工会议上把幻想者和实干者召集起来，让他们团结一致、充满热情地做好各项工作。

顺便想想……

- 在你的身上，哪一方是主导，幻想者还是实干者？
- 有什么办法可以强化一下相对较弱的一方？

第29章
优化系统，放飞思想

你骗不了自己的大脑。它是你当前的个人管理系统方面的专家，它清楚你做出的行动决策是否值得相信，它清楚你是否决定了下一步的行动。有可能采取行动时，它很清楚你是否准备了行动提示来提醒自己。如果这些你都没做到，那么你的大脑就不会放松。它绝对不会。它会没完没了地提醒你注意自己要牢记的事情。大脑是人类忠实而虔诚的仆人，不过我们应该用其所长，而不是相反。

你的大脑是否胜任新的工作？

如果抛开头脑中纷繁芜杂的一切，权衡各种因素，然后做出关于如何进一步行动的决定，那么你的头脑将获得极大的自由。毫无例外，如果能真正完全按照这种方法行事，那么我们的精神或直觉专注能力就会兴奋起来，我们也就能从全新的、积极的视角去看待和体验各种事物。这就如同热气球一样，放开束缚之后自然就腾空而起。新的创意会出现在我们的脑海中，我们就有了更方便执行的决策立场，可以应对遭遇的各种情况，尽管有些情况是我们不愿面对的。但这种水平的提升有可能持续不了多久。

把精神专注力提高到更高的一个层次是一回事，而把水平维持在这个层次又是另一回事。大脑如果想要保持在新的层次，那

> 持续低效地关注各种不得不处理的琐碎事务消耗了我们绝大部分的时间和精力。

——克里·格里森

（Kerry Gleeson）

好记性不如烂笔头。

——中国谚语

么下面各个层次都必须得到有效的处理。如果能够从事积极的知识型工作（思考、决策和选择），同时建立完善的个人管理系统来处理各种结果，那么就像给自己聘请了一位出色的行政助理一样，可以把你解脱出来，去做自己希望重点关注的真正重要的事情。但是，如果这种系统得不到常规的检查与及时的更新，那就如同悄无声息或在无人替代的情况下解雇了重要的助理。你立刻就会再次受到拖累，开始担心细枝末节的问题。例如，谁来接电话？票据放在哪里了？明天有什么预约？我们回去跟肖恩谈过计划问题吗？等等。而这些工作并不属于你的责任范围。尽管如此，如果这个层面的问题得不到有效处理，你就无法真正做好自己的本职工作，至少不能把个人才能发挥到极致。

搞清楚自己的所有项目和相关的行动之后，你一定要努力让这些清单内容全面，而且与工作的进展保持一致。为了保持头脑清晰和自己的高度责任感，为了做到身心平衡、全身心地利用真正的机会，你必须关注并维持好那些提醒你手头工作的因素——你的各种清单。如果系统和促成系统的流程与进展情况脱节，那么这种积极的体验就会荡然无存，而这种情况很快就会出现。随着工作的进展，几天（有时候是几小时）之内，你就必须把新的信息整合进去，细节内容需要核实、总结，尚未开展的工作也需要回顾和适当调整。就正在做的事情和没有做的事情来说，你必须能够再次彻底地全面把握。

这些年来我们发现，所谓的“每周回顾”（理清所有工作、流程和组织情况）是需要养成的最重要的习惯，这样才能保证轻松控制成为一种生活方式，而不是特殊的经历。我们的头脑中似乎有种东西跟7天一个周期的业务工作节奏一致。每隔7天，我们就需要把目光从当前的具体工作上移开，进行一次宏观的回顾与展望。这并不是说要关注多么高的

层面，而是要考虑一下短期内需要承担的任务和开展的工作。

对各种要做的工作开展的情况分析并不会自动出现。我们需要在每个工作周的末尾抽出一两个小时的时间来进行认真的逻辑分析，要暂时摆脱日常事务，投入精力做这件事情。从大部分人的表现来看，大家都认为这种工作并不实际，是那种能做肯定好可是没有时间去做的事。许多人并没有认识到，只有借助这种方法，你才不用再去思考自己应该思考的事情。实际上，你可以用这种方法来消除内心的苦恼。不过这需要你在今后的生活中每周拿出一两个小时的时间。

顺便想想……

- 你上次全面回顾自己的所有优秀项目并考虑随后的行动是在什么时间？
- 采取何种手段可以保证你经常这样做？

第30章
反应能力提升生存能力

无论何种事物，只要能增强你对周围环境的认识，缩短你的反应时间，平衡你的内部系统（从而消除反应不足或反应过激现象），就可以给你带来竞争优势，改善你的绩效。对新情况保持敏感并对变化具有适应性将有助于物种、战斗机驾驶员和生产线的生存。

治疗混乱的药物

多数药物，无论是治疗性的还是娱乐性的，都可以让我们从现实世界中得到暂时的解脱。它们会让我们对外部机体（比如细菌或公司老板）的入侵变得麻木不仁。堆积如山的待处理问题很容易发挥同样的作用。

如果让众多犹豫不决的事情在周围堆积成堡垒，那么人们跟外界的关系就可能受到阻碍。因为这样一来，出现的任何新情况都需要迂回曲折地绕过文件、电子邮件以及错位的信息、任务等组成的障碍，而且这种不良状况会愈演愈烈。随着混乱局面的进一步恶化，它会留出不断增加的“余地”，从而把那些不愉快或

> 人们之所以孤独，是因为他们建造围墙而不是桥梁。
>
> ——W·E·钱宁
>
> （W. E. Channing）
>
> 能屈能伸的人有福了，因为他们不会暴跳如雷。
>
> ——迈克尔·麦格里菲
>
> （Michael McGriffy）

具有挑战性的事情搁置起来，甚至直接忽略掉。这个过程并不一定会让人感到尴尬，因为在工作场合，“忙得一塌糊涂”和“重要”似乎是等同的。

避免生活和工作对自己的困扰自然是件好事，不过药物会使人上瘾并导致人为反应，而且服药的习惯也难以改掉。即使人们决心“戒除”习惯，彻底清理内外部环境，新经历也可能让脆弱感悄悄地渗透到那些令人不太舒服的事务中去。你不妨咨询一下那些曾经尝试过彻底地戒毒的人。在你习惯之前，不再用任何微妙的借口去回避生活和工作的变化，可能会让你有种被人扒光衣服的感觉。

但是，你也可以处理好手头的工作并适应这种方式。一开始的时候，放任各种事情遭到搁置不加处理，感觉或许比着手处理更让人不舒服。这种做法也可能会让人着迷，但却能收到更健康、更富成效的效果。

我们当中有些人曾经花费数千小时的时间帮助人们转换为更全面、更前端的个人决策模式，我们发现，团队和整个企业文化都得到了惊人的提升。我们的做法是每次处理一个团队成员的问题。经理人经常认为有些问题需要通过“团队建设”练习才能解决，结果发现其中大部分问题都会消失，因为组织有机体的神经系统已经变得更加纯净。它在食物链上的位置已经有所上升。

如果我们的工作环境简洁明了，甚至陌生人都可以轻松搞清楚，那么这样的环境也可以轻松地汇聚大家的智慧。

——木尾寸崎

（Kio Suzaki）

问题的关键绝不是如何获得具有创造性的新思想，而是如何摆脱旧思想。每个人的大脑都是一座摆满了旧家具的建筑，清理出一角，创造力立刻就会填充进去。

——迪伊·霍克

（Dee Hock）

顺便想想……

- 就目前的环境来说，你是否在回避对某些事情做出反应呢？要处理这类事情，你需要做些什么？
- 别人最愿意用什么方式与你沟通和交流？为什么？

第31章
系统的强弱取决于最薄弱的环节

个人管理系统的价值体现在它可以把各种资源释放出来，把工作做到更高层次、更完美，这是因为它可以赋予我们更多信心，从而推进我们的工作。但是，如果对工作的推进并不是一以贯之的，那么任何系统都不可能做到真正有效率。指挥官总是要应付那些没有人承担的工作。如果没有安排合适的人来负责洗手间的卫生工作，那么到最后恐怕只有首席执行官亲自动手。系统如果不能百分之百地处理好自己的工作，那么就不会减轻任何压力。在概念、软件和培训方面，虽然我们可以很轻松地建立起花哨的系统，但是，如果你得了流感、浑身难受，这些系统是否还会发挥效力？真正的系统必须能经受最恶劣的现实情况的考验，纵使在我们一点儿也不想继续维持它的情况下。

你的周边工作做得怎么样？

每个组织都有神经和中枢神经系统，它们总是能够反映组织本身最薄弱的环节。如果某个团队成员连续两周不回复任何电子邮件，那么整个团队的敏感度和效率都会被削弱。如果每个成员都能在几小时内处理好自己的沟通问题，高效率自然也就随之而来。人们经常抱怨说，来自公司的那些貌似毫无目的的电子邮件给他们带来了沉重的负担，但那些最常抱怨电子邮件的人，通常都不怎么擅长利用电子邮件。系统的迟钝会不断地衍生发展。

在这样的环境里，人际交流变得迟钝、懒散。要跨越这些缓冲区造

成的障碍，其他人必须提高说话的声音。提高了的（而且通常是不合适的）音量和紧迫感会造成一种被动的氛围，而组织文化也发展到了边缘，结果组织的反应能力变得既迟钝又过于积极。组织文化中的重大战略变革举措也变得有始无终，无益的信息不顾后果地到处流传，而“狼来了”心态也会让沟通的感觉变得迟钝。

> 真正的挑战是要把良好的沟通变成方便易用的工具，然后你就可以不假思索地将其派上用场。
>
> ——马克斯·德普雷（Max DePree）

另一方面则是那些定期处理电子邮件和其他沟通方式的个人和团队。他们已经发展到了更成熟的问题层面。他们擅长迅速处理问题，不管是重要邮件还是垃圾邮件。更有趣的是，他们好像并没遇到同样多的无关问题。通过持续不断地工作，他们已经建立了一种能对自己联结的网络做出敏锐反应的系统。如果别人知道你在密切关注他们发送的信息，他们自然会更注意信息的质量和适当程度。如果各种关系中的反馈环节都得以缩短，那就会形成一种更健康、更富有成效的局面，从而达到更完美的程度。

企业文化（包括家庭）如果出现这种情况，那么所有系统都会受到积极的影响。在敏感度不断增强、日趋平衡的情况下，迅速反应的能力可以缩短各种交流的时间和决策的周期。再也不会出现短路、烧断保险丝的情况。让人分心、与工作无关、有损于工作的东西都变得一目了然，没有任何生存发展的空间。

> 榜样最具影响力。无论是行大善，还是为大恶，都会影响别人做出更多的类似行为。

在我们的工作中，如果碰巧培训到工作流程中某个团队的全体成员，我们就教他们去建立一种即时反应机制，这样他们就不

——拉罗什福科

（La Rochefoucauld）

必再去考虑当前应该考虑什么这个问题。无所作为不仅浪费精力，而且经常还会导致衰败状态，带来不必要的复杂局面和压力。我们会向他们证明，有意识的行动胜过无意识的反应。这并不是在倡导膝跳反射那样的不由自主的反应。在交流的过程中，思考过程并没有消失，而是变得更为缜密。由于出现在情况进入危机模式之前，交流过程自然就是我们的有意之举，我们的行动也就更加积极。这样，长期积压的工作就得到了清理，明确的制度也会就位，前端决策机制也就进入了运行轨道，合作和交流的质量也会有明显提高。我们所做的，就是铺设更好的线路、安装新的火花塞。这个系统并不能根除所有问题和挑战，但通过这个系统，我们可以更早地发现它们，更轻松地处理它们。

顺便想想……

● 你个人工作流程的瓶颈在哪里？尚未处理的最陈旧的交流方式是什么？怎样才能抛开这种老套的交流方式？

● 就你用来自我管理的清单或结构来说，有哪些是不完整的？怎样才能全面改善？

● 从工作的角度来看，你的团队（或家庭）的瓶颈在哪里？该如何加以改进？

第32章
系统的效率与你的感知度成反比

如果不得不关注自己的系统，你就浪费了原本可以用来做好本职工作的精力。系统安装、调整或升级的目标，就是让你尽可能快地不再考虑“系统”问题。

成功的系统：平静运行

系统越完善，你越不易察觉它的存在。你对系统投入的注意力越少，它发挥的作用可能越大。只有在系统失效或必须留意使用情况时，你才会关注系统。你需要做的，是工作、行动、思考、创造和处理各项事务，而不是关注做事的具体方式。你需要做的，是享受在乡间驱车前行的感觉，而不是考虑换挡或控制车内温度和通风等问题。

建立起平稳运转的系统通常是提高效率的绝佳机会。十有八九，人们的工作流程都无法运行，因为它们本身就够耗时费神的了。过去25年间销售的组织系统和软件在理论上都站得住脚，但却没有像人们希望的那样发挥作用。如果系统设计存在缺憾，或者操作没有达到“自动”的程度，而有待处理的工作却不断快

> 我必须创立一个系统，否则会遭到别人的系统的奴役。
>
> ——威廉·布雷克
>
> （William Blake）
>
> 将我们绑得最紧的那些束缚，来自我们已经摆脱的那些锁链。
>
> ——安东尼奥·波契亚

速增加，那么系统就会崩溃。 （Antonio Porchia）

参考归档系统可谓设计拙劣的系统的实例。该系统把各种文件装入带有标签的文件袋中悬挂起来，容量和速度都会扼杀这个系统。经常有堆积如山的文件需要整理归档，但却没有去做，因为谁也不愿意向过于拥挤、异常复杂的档案柜里放材料。如果在文件上做好标记，每个文件夹内只放一个文件，就可以顶住不断增加的压力，不至于崩溃。系统瓶颈的另一个实例是计算机的鼠标。我们有时候习惯于使用鼠标点击，而如果利用快捷键，速度可以达到鼠标的4倍。我们经常看到，因为花费过多的时间提出问题、构思解决方案、撰写并发送电子邮件，就连老练的专业人士也会因此被迫中断建设性思考和交流的过程。

你必须建立起自己感觉得心应手的流程系统。你需要拥有属于自己的“本垒”，所有工作处理工具和行为都应处于自动运行状态。坐下来工作时，你肯定不希望自己必须重复一次处理流程。在过去的20年里，每年有250天我都在按照自己的方式工作，即使在虚拟的工作环境中，我也可以高效率地工作。但如果在自己的办公室里，面对着自己的文件，工具一应俱全，我却可以取得更好的工作效果，因为不会受到任何干扰，因为我希望以最高的效率开展工作，既不消极抵制，也不留下后患。

顺便想想……

- 你建立了哪些不需要再去思考、使用即可的有效程序？
- 你的系统有哪些方面还必须不断思考去加以完善？怎样做才能使其更“自动化”？
- 你家里的工作空间怎么样？怎样才能确保自己拥有功能更强的生活管理控制室或工作台？

第33章
功能取决于形式

从许多方面看，恰当的环境和结构都有助于保障工作绩效。形式通常会引起人们关注，调动人们的积极性，进而产生富有创造力的精力和内容。如果想锻炼身体，请穿上运动装。如果想著述，请想个题目，然后启动计算机的文字处理系统。希望工作中的事情取得进展？请确定主题、安排会议。只有确立了目标，结果才会出现。

哪些方面需要加以关注？

说实在话，本章是关于使用我们倡导的方法后很少人体验过的一个层面。这个层面触手可得，而且对你的生活质量具有潜在的价值，因此我感觉很有必要提醒你加以注意。

> 让你的心灵先越过障碍，其他问题就会迎刃而解。
>
> ——诺曼·文森特·皮尔
>
> （Norman Vincent Peale）

如果可以确信工作的方方面面都进展良好，那么你会有何感受？让我解释一下。在日常生活中，除了负责的那几百件日常事务，你还要在多个层面表达自我、展示兴趣、施加关注，而这些方面会让你的人生经历更丰富、更充实。当然，你必须把注意力转移到这些方面：孩子、朋友关系网、对烹饪的爱好、钱币收藏、高尔夫球杆、投资、对旅行的渴望、疯狂的想法、最喜欢的格言、个人得到的肯定、对莫扎特的喜爱以及对未

来的梦想，等等。

上述种种，或对你具有潜在吸引力和意义的几十种类似事物，此时此刻都在等待你去尝试、体验。你需要做的，就是全身心地投入，而且只需几秒钟就能做到。但如果你和我有些相似之处，那么你会忘记这一切。

> 并非时势造人，而是人造时势。
>
> ——本杰明·迪斯雷利
>
> （Benjamin Disraeli）

我经常忘记去关注自己的朋友，忘记去赠送礼物。不管你相信与否，我甚至忘记了去享受乐趣。我忘记了在目前的职位上，下周可以跟办公室人员一起去完成哪些有益的事情。我忘记了在下雨的星期六下午可以做的数不尽的非常有趣的事情。是的，我甚至忘记了做梦。

于是我就在自己的个人管理系统中增加了行动提示项目，并且在每周回顾进展时都核对一下实施情况。我认识的人当中，很少有人能真正发挥每周回顾这一基本手段的作用。对21世纪的人来说，这是黑带层面的个人管理系统：不断清理头脑，确定结果和要采取的行动，整理并更新清单，努力做到头脑清醒，心态积极。甚至更少有人体验过超越黑带层面的情况（一级黑带不过是个开端！），因为他们没学会创建创造力清单。

你要养成每周回顾的习惯。在回顾的过程中，要增加可能激发为生活增添价值的有意义的想法的清单，更不要遗漏工作的某些方面。

顺便想想……

- 在你的生活中，你对哪些方面的忽视或许有些过分？如何设立行动提示，才能让你更持续连贯地思考这些领域的问题？
- 为了开始某项工作，你或许会希望召开何种会议？

第34章
目标明确才能赢得胜利

只有在对目标有非常明确的把握的情况下，游戏才会充满乐趣。在足球场上，踢足球的目标只有完成射门才得以实现。只有你完全清楚希望将球踢向哪里，这项运动才最为激动人心。工作这种游戏也需要同样的限制和目标。

思考与行动之间的可怕“沼泽”

彼得·德鲁克曾告诫我们，知识工作最艰巨的任务，就是“明确你的工作”。我发现，在明确自己的工作时，我们面临的最大挑战就是：（1）思考目前从事的工作；（2）为思考的内容采取行动。

> 工作会教你如何去做好它。
>
> ——爱沙尼亚谚语

这些行为并不会轻易出现。我们总是倾向于忙着做各种事情，但却没有明确的行动目标。我们往往思考、担心、谈论各种各样的想法和可能性，但却没有把它们转化为现实结果。

在恰如其分地明确并管理一份真实而完整的项目清单时，这两种挑战会同时现身。我将“项目”界定为你决定实现而且需要采取一系列行动才能完成的一种目标。在我看来，“买盏新台灯放在办公桌上”和“收购公司”都是项目。按照这个定义，当前你可能承担着30~100个项目。问题的关键并不在于你承担了多少项目，而在于你可能根本不清楚自己究

竟承担了什么项目。

人们总是无意识地去回避创建项目清单，不过这可是确保自己每天都能轻松控制生活和工作的万能钥匙。它是每周回顾的基础，而在我看来，要管理我们关注重心的各种可能性，每周回顾本身又是一项关键工作。

> 把想法转化为行动的能力是取得成功的秘诀。
>
> ——亨利·沃德·比彻
>
> （Henry Ward Beecher）

一方面，有些人在思考工作问题时极富幻想但又充满理性。他们的头脑中充斥着重大方案，比如进军欧洲市场，防止在工作场所筋疲力尽，重组高级团队，或者加深与客户或战略伙伴的关系。我们问及“对于那项工作，你有什么项目”的时候，他们通常很难理解问题的含义。在他们看来，真正的挑战在于决定采取什么措施才能促进方案的实现。培训这些人时，我们经常只好从愿景或“关注领域”层面出发，然后逐渐引导他们接触到需要明确的项目。他们需要把“改变企业文化”具体落实为“研究变革管理咨询公司”，并将其纳入自己的项目清单。但他们却像抵制瘟疫一般抗拒这种做法。

另一方面，有些人的电话、电子邮件、与员工的活动安排、会议和各种杂事堆积如山，可他们并没有明确推动这些事务的最终结果，因此也就无法有效地管理并完成项目。培训这些人时，我们通常的做法是通读他们的所有下一步行动清单，由此找出造成这些清单的项目。他们的电话记录纸条上写着：“给鲍勃·史密斯去电话，咨询他有什么建议。”由此应该促使他们把“研究变革管理咨询公

> 如果深陷鳄鱼的包围，你很难记住自己的目的是去给沼泽地排水。
>
> ——乔治·纳珀
>
> （George Napper）

司”列在自己的项目清单上。但他们同样也像抵制瘟疫一般抗拒这种做法。

然而，如果这些人当中有人能够真正列出这样的一张清单，那将减轻多少负担啊！实现无压高效工作的一把万能钥匙，就是列一张完整准确的项目清单，而且这张清单要至少每周更新回顾一次。我们认识的人中间，有许多人还没有掌握这把钥匙，或许这是因为这把钥匙确实有效。

顺便想想……

● 你有自己全部项目的清单吗？什么时候你会花上半个小时去列出这样一张清单呢？

● 在过去几天里，你决定要去解决或完成什么项目？该项目列入清单了吗？

第35章
多人负责等于无人负责

如果行动的焦点不集中，那么为了取得进展而产生的不适就经常会变得迟钝，对相关细节的感知也会变得麻木。只有至少一个人认为应当承担全部责任时，分担职责的做法才会奏效。每艘船每次出海只能有一名船长。

内部委员会

有时候我会陷入麻烦。参加生活与工作这种游戏时，我感觉我的自我管理团队其实只有一个人，可实际上我却是个委员会。

> 如果你想用一个词来描述人类为何不能，而且永远不可能发挥全部潜力，那么这个词就是——“会议”。
>
> ——戴夫·巴里
>
> （Dave Barry）

事实上我拥有一个委员会，但它经常像负责人一样行事，结果我承受了委员会遭遇的那种疯狂命运的鞭挞和蹂躏。轮到委员们发言时，内部委员会的每个成员似乎都是正确的化身，有时候谁也不愿为发生（或没发生）的事情承担责任，因为根本没有达成共识，或者缺乏有效的领导。在某些方面，我倾向于关注当前看来非常重要的事情，但（从更宏观的角度看）这些事情或许与整个企业的利益毫不相关，甚至可能极为有害。而人们也很容易就会（从任何传统视角来看）说：“这不是我的责任，是他们干

的！”或者更可能说：“是因为他们不作为才会这样。”

如果能让自己的内部管理委员会形成一致意见，或者干脆让他们闭嘴，那么我可能就再也不会有压力了。不同的视角和观点可能会很有价值，但如果把它们等同对待，就会出现问题。如果甲方提出“做这件事”，乙方提出“做另一件事”，麻烦就来了。如果前面这件事做了，那么乙方就会感觉难受。而如果后面那件事做了，甲方就会因为受到了冷落而心情沮丧。

> 如果想完成一件事，那么为此成立的委员会成员不应该超过3人，而且其中两人一定要缺席委员会的活动。
>
> ——罗伯特·科普兰
>
> （Robert Copeland）
>
> “如果每个人都干好本职工作，”公爵夫人声嘶力竭地咆哮道，“那么世界的运转速度就会比现在快很多。”
>
> ——刘易斯·卡罗尔
>
> （Lewis Carroll）

幸运的是，还有首席执行官的存在。关键是要让他在合适的时候出席会议，发挥自己在高层分析、明智的决策和确保恰当的执行等方面应有的作用。如果他对这些职责不闻不问，那么我的公司就麻烦了。

“恰当的执行”——如果说有的话，这就是我心目中的战略问题！如果我能把自己身上不够聪明（但精力异常旺盛）的那部分机体集中起来加以约束，去做比较聪明的那部分机体认为是执行计划的最佳选择，那该有多好！那简直就是人间天堂。但是真正艰苦的挑战在于：要把精力和物质资源集中起来，向着正确的方向前进，同时坚持不懈地完成那些确实需要做的工作。

我已经掌握但还需要不断练习的一项技巧，就是建立起合理的组织结构，发挥委员会每位成员的力量。我需要自身的每一部分机体都承担适当的工作，同时还有一个系统来保证这种状态始终存在。

委员会做出的决定可能会比任何一个成员做出的决定更愚蠢。

——戴维·科布里茨

（David Coblitz）

我不需要严格的纪律，需要的是训练有素的方法。富有创造力、积极主动、精力旺盛的那个“我”需要去做某种可以承担、能够完成的工作，而聪明、敏锐、清醒的那个“我”则需要一个合适的空间，来支持和表达内心深处更高层次的梦想和价值观。我需要随心所欲地拥有并把握那些创意，还需要专注的行动和将其转化成下一步行动所必需的系统。这就是组织发展的途径——自内而外。

顺便想想……

- 在你的内部委员会中，谁是反抗者？
- 召开何种讨论会可以保证你的首席执行官尽职尽责地开展工作？

第36章
确定原则，而不是监管制度

规则之所以出现，是因为原则表述不清楚或未能得到信任。如果很清楚人们都接受了你的标准，你就可以让他们自由决策和采取行动。如果不存在这种协调情况，那你就必须借助规则进行微观管理，长远看来，这需要投入更多的精力。

你的最佳表现出现在……

你是如何做事的？你的最佳状态出现在什么时候？你的团队是如何做事的？团队的最佳状态出现在什么时候？你的董事会呢？你的婚姻关系呢？

> 员工应该明白你能容忍什么，也应该明白你不能容忍什么。
>
> ——佚名

有一条很好的途径，那就是思考一下博学者那条冠冕堂皇的建议——“关注你的准则”的实际应用。请这样做：在一张纸上写下标题“我们的最佳表现出现在……”，然后尽可能地记录你们的最佳表现。请确保记录的真实性，而且尽可能用自己最好的方式加以记录，然后把记录的结果跟应该分享的人一起分享。

> 简明扼要的目标和原则会带来复杂睿智的行为，复杂的规则

最近，我一直在体验这种高质量的思维方式，思考我在怎样

则会导致简单愚蠢的行为。

——迪伊·霍克

（Dee Hock）

并非所有重要的东西都能被计算出来，而所有能够被计算出来的东西未必都是重要的。

——阿尔伯特·爱因斯坦

工作、自己喜欢怎样工作，以及自己希望怎样工作——我的价值观、原则以及我的标准。去年，我们的团队开始增加新成员。与团队成员开会前，在一次漫长的飞行旅途中，我和妻子亲自尝试了这种训练。因为公司只有我们两名员工，此前我们不必过于关注自己的标准。在过去10年间关系密切的工作和生活中，我们已经有了大量明确的已知因素。没什么大不了的。不过现在有人要加盟我们这个快乐的团队。我们不想在今后的某个时刻让他们因我们工作中的某些优先事项而吃惊——反之亦然。

我曾经避免与其他人进行一些令人不快的谈话。这些谈话本该及早进行，结果拖到后来却让人感觉更加痛苦。在个人与职业关系中，很多压力都是因为标准不一导致的。而在最初双方确定协议时，你根本没意识到这个问题。不幸的是，通常只是在对方的行为达不到期望目标时，你才会意识到自己心目中哪种行为是合适的。

在我们公司里，我们人数不断增长的新团队用几个月的时间进一步明确了大家的集体准则。我们列举了超过20种准则，这里简单向大家介绍几种：

- 不断挑战自我，力争参加规模更大的游戏。
- 在日常的互动中，引导我们的是好奇心，而不是约束机制。
- 大家不会因探索、表达、向前发展而受到责难。
- 支持有意识的创意冒险活动。
- 我们彬彬有礼，满怀恭敬之心。

作为一个团队，我们努力挑战自我，要让这些准则富有活力、真实有效。围绕每项准则我们都提出了问题：我们达到这个标准了吗？为什么没达到呢？怎样才能有更好的表现？这方面的一个实例可以是……？

“公司准则”或许通常就像司空见惯之事，跟真实的日常世界没有多大关联。当然，如果这些准则确实得到你的认同，那就是另一回事了。

顺便想想……

● 你有没有创建一张清单列出工作和生活中遵循的一些关键原则？应该跟谁分享这张清单？

● 是谁让你抓狂？为什么？你认为这个人的行为达不到你的哪种标准？

第37章
利用大脑来思考工作，而不是单纯关注工作

跟出色的管理系统相比，大脑并不能很好地记忆或发挥提醒作用。大脑真正擅长的，是分析各种选项和现有的信息，然后决定“如何去做”。如果大脑一直在努力记忆和发挥提醒作用，那它就无暇去分析、决策。因此，如果没有无懈可击的系统，大脑就会以较低的水平运转，从而导致资源的滥用。

常规是无形的吗？

常规的某些方面让我很感兴趣。掌握常规前，你犹豫不决；一旦掌握，你就会超越常规。而且只有前后之别，你永远不会仅仅局限于常规做法。

> 大师的过人之处首先体现在自我约束。
>
> ——约翰·歌德
>
> （Johann Wolfgang von Goethe）

驾驶汽车有一套常规。掌握这套常规之前，你关注的是如何驾驶。一旦掌握了驾车要领，你就通过驾车来到达某个地方，“在大马路上”表达自我、探索、交际。你永远不会只是在开车。

我练习过空手道

的“型”。“型”是一系列程序化的动作——面对两个或多个假想敌做出的非常具体的反应。掌握这些“型”需要注意力高度集中，还要严格遵守规范。一旦掌握，这些“型”就成了你不断增强个人注意力、提升速度和准确度的工具，你就再也不是单纯地练习“型”了。如果一名黑带级别的空手道练习者在漆黑的胡同里遇袭，他不会运用“型”。他的动作绝不会这么纯粹，但不管如何反击，他的动作一定是干净利索、目标明确。如果不练习“型”，他绝对做不到这一点。

> 一旦敢于面对死亡，突然间你就能够自由地生活。你不会再去计较自己的名誉，但求生命得到完美的利用，即促进你信仰的事业。
>
> ——索尔·阿林斯基
>
> （Saul Alinsky）

干好工作也有一套常规做法。收集、整理、组织、审查，然后根据工作与你当前的能力之间的相互关系，选择该如何行动以及要达到怎样的目标，或维持怎样的状态。掌握常规做法前，你会忙着关注自己工作的效果。熟悉了这套常规之后，你就能够不断地主动增强自己对工作真正含义的认识和理解并加以表达。

常规。没有常规，你将无法做事，但做事时不要局限于常规的约束。

顺便想想……

- 你仍在要求自己的头脑提醒自己注意什么?怎样才能得到解脱?
- 如果想要把自己解放出来，去进行更高层次的思考，你需要完成何种训练或建立何种结构?

第38章
思考的价值超乎想象

你的很多想法即使当前没有明显的价值，也蕴含着可能极为有用的某种创意的基础。你只是尚未发现而已。要自由地记录下头脑中的各种想法，以便将来重新斟酌。要养成随时记笔记的习惯，每次从其他渠道（会议、谈话、语音邮件等）获取信息，或者在自己灵机一动时将其记录下来。要把为开展工作进行的搜集、加工和组织过程明确区分开来，同时允许自己不加区别或分析地收集各种想法。心理学家将这种做法称为“分散认知”，它会成为你在工作和生活中发挥创造力的重要源泉。

自由和形式带来的乐趣

> 没有哪项伟大的发明是从商业计划开始的。
>
> ——佚名

就工作效率和个人装备的使用来说，我的多数发现似乎都具备一种宇宙模式。在我看来，那是崇高与世俗的奇怪接合处。我之所以变得非常喜欢自己的工作篮，并不仅是因为我有堆积塑料文件盘的怪异喜好，而是因为我想要自由地表达、创造和留存各种东西，然后通过整理把所有一切协调好。两者相互促进。

我喜欢自己那书写流畅、手感极佳的圆珠笔或粗头钢笔以及整洁干净的拍纸簿，原因在于，在混乱的思考、计划和记录过程中，这些东西有助于我即兴发挥。我相信，这些想法会得到消化、评估，尽管我还没

明白其中的价值。

我喜欢自己笔记中那些随性的个性化字体，喜欢把它们融汇、整理到电脑中。我经常培训那些寻找利用其中一种方式（只有笔记或电脑）的完美手段的人。我发现，同时采取这两种方式可以相得益彰。我很高兴，尽管扔掉了自己记录想法的几千张酒店便笺，但却仍有少数想法经得起后来的检验。（而且这并不一定是因为昨夜的宿醉！）

> 在当今时代，我们需要的主要工具包括两种：如何融合各种事情和如何搞清楚各种事情。这是创造力表现的两种形式，分别称为想象力和解决问题。
>
> ——史蒂文·斯奈德
>
> （Steven Snyder）

我的生活和工作似乎有相同的节奏，不过规模更大些。如果有新项目进展或事情要做，我会有6~12个月的周期性疯狂工作。我的工作清单就像夏天的李子树。如果树上挂满了成熟的果实，我们只能一天到晚忙着采摘。然后我会用接下来的6~12个月去整理、完成各项事务，重新做到某种程度的控制。

膨胀与收缩，创造与完成，右脑与左脑，阴与阳。我们把这些极端的对立平衡得越好，工作效率也就越高。你务必确保自己掌握维持这个流程需要的各种工具。

此外，还有一种更微妙的相互作用：在不断扩展的过程中，你会发现规则。受到约束的同时，你却能揭开无限世界的奥

> 想出一个好主意的最佳途径是先想出一堆主意。
>
> ——莱纳斯·波林
>
> （Linus Pauling）
>
> 所谓的“愚蠢”问题，实际上是某种全新发展情况的最初征兆。
>
> ——阿尔弗雷德·诺思·怀

秘。向出色的园丁咨询一下。自由的表达将会带来明确的方向。带着重点去解决问题，创意之花就会盛开。

特海

（Alfred North Whitehead）

很诱人，对吧？

顺便想想……

● 目前你可能对什么问题采取头脑风暴的做法？尝试一下从未有过的想法会如何？

● 在什么样的时间、地点，你会产生那种随意但却具有潜在价值的想法？你能方便地记录这些想法吗？

● 你最喜欢的记录工具是什么？在哪里？怎样才能让这种记录工具更加触手可及？

第39章
资源越是有限，规划越有必要

如果拥有世上的全部时间、金钱和精力，那你还用费心去管理吗？只要四处走走，让它们顺其自然好了，或者在需要的时候就拿来一用。只有在面对如何分配有限的资源这种问题做出艰难选择之际，你才真正需要明确目标、提高效率。“至精至简”（而且最具创造力）的公司将是那些愿景和现实之间距离最大的公司，而效能最高的，则是那些资源最为匮乏，但却努力做到极致的人。

人类的进化历史何以如此漫长？

人类经历了漫长的进化历史，但却没有达到应该达到的那种完美程度，我已经找到了其中的原因。这是因为大家真正需要做的，往往就是我们最想回避的事情。

> 上帝会原谅那些发明自己所需之物的人。
>
> ——丽莲·海尔曼
>
> （Lillian Hellman）

频频出现的情况是，我们最不愿做的，恰恰是最能改善我们处境的事情。最需要制订计划的时候，往往就是你认为自己无暇制订计划的时候。最需要安排组织的时候，正是你感觉最没时间和精力来做这种事情的时候。当你心灰意冷的时候，快乐的人往往最让你感到烦恼。

不妨想想看。如果每次背上过重的债务负担的时候，你都感觉好像在存钱，那将会是何种情况？如果每次对某个项目或处境感到有压力的时候，你都产生一种无法遏制的愿望要停止一切工作，和另外两位关键人员走到会议室里，重新讨论重点、战术以及下一步的行动，那将会是何种情况？如果每次开始大发雷霆的时候，你都能强迫自己喘口气，调整一下情绪，转变到一种更积极的视角，那将会是何种情况？如果每次事情变得不可收拾的时候，你最喜欢做的，就是清理自己生活中的全部未竟之事，从自己开展工作的多个层面审视并重新考虑自己的所有承诺，那将会是何种情况？如果大家都能照此行事，那么我们很久以前可能就已经建立起了乌托邦式的黄金时代。

> 无论何时，只要精力充沛、感觉良好，我就觉得百无聊赖。
>
> ——马克·吐温
>
> 芸芸众生与出类拔萃之辈的基本区别在于：后者把一切都看作挑战，而前者则把一切要么看作祝福，要么看作诅咒。
>
> ——卡洛斯·卡斯塔尼达
>
> （Carlos Castaneda）

让人类进化的缓慢进程进一步放慢速度的是，在我们确实有时间、情绪更好并且更能控制局面的时候，我们并未感受到足够的压力，也就没去做自己清楚应该做的事情，来防止讨厌的不利局面再次出现。出现压力的时候，我们会自欺欺人地说会安排好的——以后。我们会更加善待自己和别人——以后。我们会更加注意策略，更主动——以后。

> 在不能随心所欲、必须通过培养能力和才华并加以实现来补偿错过的一切的时候，人类群体中最优秀的成员的创造力才会处于最佳状态。
>
> ——埃里克·霍弗

“以后”真正到来的时候，压力也就没有了。“如果我有更多的金

钱，我确实会更具创造力。”真的吗？“如果我有更多的时间，我确实会——（请填空）。”你敢肯定吗？如果有了更多的时间和金钱，我们可能更不愿意去做我们感到应该做的事情。承受压力的时候，我们会放弃习惯，不再做需要做的事情。情况得到缓解的时候，我们会觉得没必要改变自己的习惯。

> 如果一个人敢于冒险，敢于拿自己的生命做赌注，那么就会出现变化和发展。
>
> ——赫伯特·奥托
>
> （Herbert Otto）

除非我们做出非同寻常之举。除非我们打破世俗桎梏的限制，掌握了超越世俗的工具。除非我们能够抗拒地心引力的影响。我们会做到这一点的，迟早而已。问题的关键在于，世界并非为了进化而存在，而我们却是为了进化而存在。

顺便想想……

- 在一开始投入最少的资源的条件下，你做出的最大成绩是什么？
- 你现在应该处理的未来的潜在危机是什么？
- 当前承担的项目或任务中，你认为完成哪一项需要的资源最匮乏？有什么样的建设性思维可以解决这个问题？什么时候解决？

gtd

PART4
放松自我，开始工作

有时候，我们似乎很有必要听听那句古老而朴实的忠告——“只管去做！”问题在于，要做的事情未必就是显而易见的。我们的头脑如果不加制约，可能会制造出让人无所适从的迷雾，因为我们往往过于聪明，结果不知如何开始。不过我们可以驾驭自己的精神动力去激励前进的步伐，同时将压力转化为轻而易举的效率。懂得如何响应号召，积极地投身到工作中去，是一种微妙而高超的技巧。

第40章
对自己做的事情承担起责任

无论你在经历什么，都是你个人选择接受或发挥推动作用的结果。这是个好消息，因为你是负责人，想改变就可以做出改变。你是自己的编剧、制片人和导演，在其他人的戏中不过是个临时演员。最优秀的团队都很清楚诚信的重要性，而且期望所有成员都努力做到这一点。无论出现什么情况，最出色的参赛者总是能够很好地控制自己的表现。在这方面我们都是孤军奋战。

新的基本要素

> 出现麻烦、局势一团糟的时候，总会有人提出解决方案，愿意负责指挥。这种人往往都是疯狂之辈。
>
> ——戴夫·巴里

时不时地，人力资源主管会让我提交一些方案，说明一下如何把我宣讲的内容融入他们的管理和职业发展课程中去。每次我都会研究一下他们的课程方案，但却始终未能找到一个切入点。这并不是说他们的效能标准有问题，而是因为在领导品质、结果导向、交流、创造力、规划等非常受欢迎的类似因素之外，还缺乏另外一些东西。在很大程度上，对知识型工作来说可以视作关键行为的一些重要品质，一直没有受到认可。

你完成下列工作的能力怎样？

•面对势不可当、数量众多的工作应付自如。

•不受模棱两可的指导、倡议和压力的影响，确定切实可行的项目。

•事情出现或事态紧迫时，决定需要采取的行动。

•接收到新的信息后，面对不断变化的环境，迅速重新分组，重新确定优先事项，重新恢复平衡。

•能单独完成工作，也能跟别人合作。

•与自己及他人重新协商含糊或明确的协议。

•在员工面前表达和考虑任何想法，包括糟糕的想法，然后做出客观的评判。

•面对具有挑战性的障碍时，在短时间内重新关注希望实现的结果和要采取的行动。

•不断掌握、明确、更新、审查、重新评估和重新协商生活和工作中的承诺，把全部精力投入到手头的工作中。

这里我遗漏了什么？为什么我很少看到这些标准被正式用来衡量专业人士的技能水准或业绩表现呢？你愿意聘用在上述某些方面表现欠佳的人或愿意为他们工作吗？在高强度的信息输入和飞速变化的环境条件下，如果某个人连自己都无法指挥或管理好，那么还能指望他去领导或管理别人吗？

> 作为知识人士，每个人都有责任思考一下自己应该有何贡献、承担什么责任。而在知识型组织中，不管从事何种具体工作，每个人也都有这种责任。
>
> ——彼得·德鲁克

我相信，竞争力——无论是个人竞争力还是组织的竞争力，取决于应对突发事件的能力。只有意外变化带来的压力向系统和行为发起挑战时，卓越才会真正得到显现。

变革总会带来混乱和不适感，重要的是这种情况出现的频率高低。你的业绩评估栏目中包括“为所有方面做好准备”这一项吗？

顺便想想……

● 是否存在这样的情况：你满心希望情况并非如此，但却感觉没有任何办法去加以改变。如果愿意的话，你下一步能够采取怎样的行动？你会在何时何地这样做？

● 你的熟人中，哪些人的工作效率最高？你认为他们为此付出的代价是高还是低？

第41章
过度控制等于失去控制

打网球的时候，如果球拍握得过紧，可能会影响击球效果。处理事情的时候，如果抓住不放，可能会妨碍你从最有效的角度去采取措施。在做事情的过程中，微观管理（过于关注生活和工作中的细枝末节）可能成为诱人的陷阱。细节问题值得关注，但条件是有价值存在。

你是“组织有序的痴迷者”吗？

最近，我更清楚地认识到了“组织有序的痴迷者”的存在。这些人投入过量的时间和精力去研究分析如何安排工作细节，然而在我看来，那些细节似乎根本不值得付出那么大的努力。我曾花费多年时间研究提升个人以及团体效率的最佳途径，因此从我口中说出这样的评价或许让人感觉奇怪。确实如此，我花费了无数时间来分析系统、软件、工具和技巧，目的就是要找到以最少的投入完成工作的最佳途径，可花费的大部分时间都是徒劳无功。或许差别在于，我关注的是把事情从头脑中抛开，努力促进事情进展的具体目标，而不是单纯的“各项工作组织有序”。

那么两者究竟有何区别呢？单纯的“各项工作组织有序”遗漏了关键环节：真正去完成某项工作需要通过思考和直觉决策。领会了组织工作本身的魔力之后，

> 有些人什么事都安排得一塌糊涂，有些人什么事都安排得井井有条。
>
> ——佚名

> 如果一切尽在掌握，你会进展缓慢。
>
> ——马里奥·安德烈蒂
>
> （Mario Andretti）

人们有时会做得过火，事无巨细都要进行组织安排："咱们创立一个系统，这样你就再也不用思考了！"但这根本行不通。我创立的系统确实尽可能地减轻了人们的头脑在回忆和提醒方面的负担，但这些系统并不能取代对自身工作进行的常规行政思维。组织系统之所以存在，纯粹是为了发挥原始占位符的作用，为工作目标和关键部分起到替代作用。你仍然必须通过自己的思想、智慧和眼光把那些变动的部分整合到与世界发生相互作用的整体中去。无论你多么精通在电子表格中创建宏指令，或你的掌上电脑配件有多么复杂，你也不可能通过按键和运行公式，就得出"给弗雷德打电话"的结果。即便果真会有这样的结果，你也要再费许多心思去考虑电子表格或掌上电脑之外的更多因素，只有这样你才会相信自己对行动决策做出的判断。

通过电子邮件，我收到了咨询整理项目思维的最佳方法和工具的无数问题。人们想知道如何在项目要素之间建立联系，同时让项目与其他所有项目及其构成要素之间建立起联系。在99%的情况下，我的回答都是如此："每周一次，彻底审视一下手头的所有项目，越详细越好。这样你的系统就会发挥作用，否则任何系统都不会发挥作用。"通过每周对项目及相关行动进行一次有意识的综合分析，你的项目就能安排得井然有序，效率惊人，因为这个过程中需要你真正捕捉、催生和实施创造性思维，而不是单纯的"各项工作组织有序"。

因为热衷于某种经历（消遣、娱乐、高效的巅峰状态），或者希望自己真正的愿望成为现实（画一幅画、写一首诗、创办一家新公司，或成功推出一种产品），我们可能会具有强烈的动机，希望为了实现这些目标而把各项工作安排得井井有条。但是，请不要因为对形式（组织）的迷恋，就分散了对功能（结果）的关注。

顺便想想……

● 你的系统中存在“过分行为”吗？在你准备的工具和建立的程序中，有哪些是你没有使用过的？哪些是可以清理掉的？

● 你感觉自己有必要去做更多的“项目管理工作”吗？你对自己承担的全部项目开展的细节和现状检查工作足够全面、始终如一吗？如果没有做到，那么怎样才能建立一种更有规律的审查流程呢？

第42章
进展越好，状态越好

开始顺畅地工作之后，在投入较少的精力就能创造更多价值的时候，你的责任心以及处理更大问题和把握更大机遇的能力都会自然而然地提升。请坚持下去。提升效能并非易事，但却能够让你受益最多。

跳跃！

我们做出的关于何时采取何种行动的所有决策都是直觉式冒险。开会前我还有20分钟时间，是给鲍勃打个电话呢，还是写作本书第8章的内容，抑或咨询一下苏珊对新软件的看法？

> 小孩子需要练习，难道大孩子就不需要了？
>
> ——史蒂夫·沙尔
>
> （Steve Shull）

无论是把事情按照轻重缓急安排顺序的简单化处理，还是每天的工作清单，都永远无法真正帮我们任何一个人回答这个问题。无论工作安排多么井然有序，系统和流程多么完美无缺，战略和战术规划多么合乎进展节奏，最终我们还是要靠直觉去判断今天上午10点43分或下午3点22分应该做什么。

就我开展的培训工作而言，绝大部分都是围绕着为清理心理障碍创建思考流程和完善的系统展开，同时还要在适当层面做出正确的决策。这些始终都无法回答“目前我最应该做的是什么？”这个问题。

> 你必须离开舒适之城，进入直觉的荒野。在那里你的发现将非常奇妙，你将找到自我。
>
> ——艾伦·阿尔达
>
> （Alan Alda）

在资源配置时可能需要凭借直觉做出判断，由此带来的无休止的责任，人们往往避之唯恐不及。正是因为这种原因，优先事项安排或每日工作清单这样的架构才看起来像是一种非常吸引人的“把握问题”途径。但现实情况却有办法让我们更加警觉。随着阅历的丰富，我们生活和工作中的复杂性、可变因素以及需要微妙处理的事情都会大幅增加。在大部分情况下，简单的回答都过于简单化。

那么，我们怎样才能确定下一步的行动呢？做最坏的打算，设想最好的情况，放弃中庸之道。“做最坏的打算”就是处理好所有未完结的零星问题，不要让自己受制于含混不清和未能重新确定的承诺造成的自怨自艾。“设想最好的情况”就是要关注最积极的结果并全身心地投入其中。“放弃中庸之道”就是要敢于改变。

“心如止水”的方法当前并不能取代对头脑聪明、意识清醒的需要，不过它能让你从坚实的信任平台上进行直觉的跳跃，而不是从滑溜溜的希望基础上跳跃。

顺便想想……

- 在自己的生活和工作中做出重大决策时，你现在感觉更容易还是更困难？有没有可以吸取的教训？
- 你认为现在应该凭直觉去冒什么风险？如果真的去冒险，那么可能出现的最糟糕的情况会怎样？最好的结果呢？
- 在生活中，你对自己做过的事还是未做的事遗憾更多？

第43章
相信自己的行动选择，需要多层面的自我管理

如果想让投入生活和工作细节的精力发挥最大的价值，那么建立明确的长期目标可能还不够。单纯的细节安排并不一定能够保证工作真正富有成效。如果时机合适，请专门拿出5分钟时间去采取一个简短的行动，以防止将来出现烦恼局面。这就像清晨避开乱糟糟的工作篮去思考战略目标如何进展一样，是一种非常恰当的行事方式。

现在是上午9点45分，我该做些什么？

> 理想主义者相信较短的时间无关紧要，愤世嫉俗者认为较长的时间无关紧要，而现实主义者则认为短期内做的事情或没有做的事情会有长期影响。
>
> ——西德尼·J·哈里斯
>
> （Sydney J. Harris）

此时此刻，我最该做什么呢？直到现在，我仍然在思索这个问题的最佳答案。说实在话，我想，无论谁想给你一个简单的公式作为答案，他实际上都是在向你推介一种理念。在这个决策过程中，无论具体情况如何，都有许多复杂的可变因素发挥作用，但这个问题的最终答案就是：相信你的直觉。不管是谁，如果他告诉你，关于怎样获取、理解和分析那些潜在准确的直觉信息有一种简单易行的方法，那么这个人也是在推介一种理念。

对知识工作者来说，至少有3套动态机制对我们的决策发挥着影响，其大致顺序如下：

1. 背景（此刻我可以做什么？）

2. 工作类型（该去做已经明确要做的事情，还是去完成刚刚出现的意料之外的任务，抑或是处理一下手头情况、更新工作清单？）

3. 工作层面（该关注需要回复的电子邮件、需要完成的项目、需要承担的职权范围、需要推进的目标，还是需要履行的义务？）

如果忽视了上述3个方面中的任何一个方面，那么你就会冒巨大的风险。如果能改进上述任意一方面的管理情况，那么你都会体会到激情四射的感觉。

> 琐碎无用的东西造就完美，
> 但完美却绝非琐碎无用的东西。
>
> ——米开朗基罗
> （Michelangelo）

1. 背景：在大楼另一层的某间办公室里，要召开的会议已经延误了一段时间，让你吃惊的是，会议还要再等15分钟才召开，这时你手头有没有解决所有未竟之事所需的全部电话号码？如果没有的话，那么这说明你倾向于消极被动，而不是积极主动，你内心所受的压力可能会不断增加。如果你确实有这种清单，确信上面有你需要拨打的全部电话号码，那么你就能更轻松自如地发挥作用。

2. 做工作和明确要做的工作：如果你不想处理500封电子邮件，那么弄清楚这些邮件的重要性和你需要如何去做，这样你才能决定到底花费多少精力。你的行动可能源自回避而不是投入。如果因为你感觉自己确实需要“理清障碍”以腾出精力考虑其他事情，于是及时处理这些邮件，那么你会取得超常发挥的效果。

3. 在多个层面做出承诺：考虑到生活和工作中出现的一些必须注意的变化，如果你很明白自己需要跟老板、配偶或合伙人进行适当的讨论但却没能及时去做，那么你在职业、心理或精神上就会处于某种程度的萎缩状态，而不是扩展状态。如果你确实能处理好那些层面上与自己以及他人的交流，那么你就会充满活力，拥有相当平衡的焦点。

> 逃避责任很简单，但我们却无法逃避因此而造成的后果。
>
> ——E·C·麦肯齐
>
> （E. C. Mckenzie）

人存在于多个层面之上。回避了某个层面，你就可能忽视所有层面。只要承担起了平等处理它们的职责，你就会发现享受和超越整个游戏的过程将变得更加简单。

顺便想想……

● 如果有30分钟的空闲时间，你今天上班时会做些什么？如果这样的机会出现，你做好准备了吗？

● 对于你来说，哪种层面上的对话现在应该进行或早就应该进行？

第44章
你的力量取决于你的放松能力

在武术领域，速度和准确性是有效动作的关键，而自我放松可以实现最大限度的控制和关注。这一点在其他方面也适用吗？如果精神紧张，你就难以最有效地击碎木板或砖块，或者对付在漆黑的小巷中突然袭击你的4个人，或者完成交易的谈判，或者与合伙人、配偶或儿子进行深度和意义最恰当的冒险谈话。你最好放松身心。如果你想做到在各个层面都能真正高效，那么请搞清楚造成压力的原因，然后加以处理——现在就做。要自我放松，手头有事情时要能关注手头的事情，而不是反应过激或反应不足。这是一种高超的技能，也是你具备最强大的力量的必要条件。

自由/效率方程式

> 夫唯不争，故天下莫能与之争。
>
> ——老子

我从书中读到，工作效率的历史就是个人自由的历史。这个说法的背景是，社会中的个人自由度与每个人或每次努力的高效能程度是相关的。尽管我并非工作史方面的专家，但单凭直觉判断，这一点似乎是正确的。让我感到惊讶的是，即使就我们自己的意识来说，这句话也很有道理。头脑越自由，我们就越能体验并实现更多的创意成果。但如果头脑受到束缚呢？我们怎样才能实现头脑的自由呢？

实际上，多数人一直在思考自己生活和工作中的大量事务，却没有什么实际效果，反而分散人的精力，还带来不必要的压力。如果这算不上一种奴役，至少也是一种制约。为什么会出现这种情况？难道大脑就像暴君一样，在控制我们、惩罚我们吗？并非如此，它其实是个非常不错的仆人，但不是特别聪明。尽管如此，它仍在想方设法履行我们内心的承诺，以及我们与他人及自己达成的协议所强加给它的各项义务。它就像个小孩子，在不停地恳求我们："别忘了，我们必须为此采取行动！我们有事情要做，可我们还没有搞清楚要做什么！"等等，让人难以忍受……

遗憾的是，我们心理的这一部分没有任何过去和未来的感觉，因此它的运行方式就好像所有的事情都必须毫不拖延地立刻处理一样。它会随时拉动链条指挥我们，但通常不会在我们可以采取有效行动的时候。它让我们想起那些没电的电池，而不是商店货架上摆放的电池。

> 一个非常实用的自由定义，只有通过在人类生活的主要方面探讨自由的原则才能找到。也就是说，要在人类训练他们的反应、学会控制环境的过程中探讨。
>
> ——沃尔特·李普曼
>
> （Walter Lippmann）

我们头脑中真正聪明的那一部分（与连绵不断的思维截然不同），可以在适当的时候实施控制。它能识别生活和工作中的协议和未完成的事务，判断完成这些工作所需的行动，同时完美地协调所有可能的选择。它很清楚，每次只能做一件事情，也能接受不去做某些事情。它可以创造出真正的心理自由需要的环境。不过除非借助某种外部的客观而又可以审查的系统，来管理所有的后果和行动，否则它并不能完全控制某种状况。

在我举办的研讨会上，有时我会从那些看过我的清单和系统的人那里得到反馈。他们说："哎呀，无论我怎么努力地思考和分析，也不会

提高工作效率——只会浪费时间！”我很理解他们的这种反应。从期望实现的目标和需要采取的后续行动来看，人们尝试使用的系统大多不够完整或不太明确，因此使用这种不全面的系统的人永远不会获得真正的自由。那何必去做呢？我也不会这样做的。

不过假如你确实注意自己内心世界关注的问题以及如何应对（确定目标、采取后续行动，而且在完整可信、适时评估的系统内安排行动提示），那么你就会积极地投身其中。随着自由程度的提升，你自然也就会获得更高的效率。

顺便想想……

- 最近你在什么时候曾经感觉自己最自由？你是如何做到的？怎样才能有更多的这种体验？
- 你感觉自己什么时候效率最高？这跟你集中精力的能力有怎样的关系？
- 在你的生活中，什么因素给你制造了最大的背景噪声？怎样才能将其平息？

第45章
预料之内的意外算不上意外

如果制订计划时就想到计划可能会受到干扰，那么你就能稳定地推进计划。拒绝承认现实的不断变化会滋生对抗情绪和挫折感。抱怨外在的干扰会造成效率低下、死气沉沉的局面。你要消除那些干扰因素，或者把它们作为工作的一部分内容接受下来加以整合，然后继续开展工作。

高效工作的同时，留意路上的“陷阱”

正向思考是件棘手的事情。一旦你清醒地认识到自己的想象力具有的那种创造力，单纯关注成功的场面和结果似乎就成了唯一的出路。但是，想要过上最好的生活，有时候你必须做最坏的打算。

> 悲观者抱怨风，乐观者期望风向改变，现实主义者则调整航线。
>
> ——威廉·阿瑟·沃德
>
> （William Arthur Ward）

很多自我意识疗法和教育研讨会都至少会抽出一段时间去探究过去的一些“消极”事件或经历。然而，随着对前瞻式展望原则的进一步熟悉，我开始怀疑是否有必要这么做，我会扪心自问：“为什么探究自己不想再去探究的事情呢？”后来我明白了其中的缘由。如果下意识地惧怕某种体验，或对其心存某种看法，那么我将在某个层面受到它的控制。我会发现自己无意识地再次回忆起相同或类

似的经历。为了克服这种状况，我必须接受这种情况，正确认识其影响，原谅先前的做法，然后把自己从消极影响中释放出来，真正得到自由，从而可以全身心地追求渴望实现的目标。

如果这听起来过于注重个人发展，那么请考虑一下这条原则在商业领域的积极应用。在某个阶段，出色的管理或项目团队都应该考虑一下："会不会有什么地方出差错？我们能处理吗？"这是在唱反调吗？是毫无效果的消极思维吗？绝非如此。这是非常必要的，不仅可以推动工作的进展，更重要的是，你可以直面最糟糕的局面，并从意识和心理角度去加以应对。考虑过死亡可能性的士兵更可能无所畏惧地面对敌人。他们并没有消除内心的恐惧，而是超越恐惧，摆脱了死亡的可怕影响。

> 我经常发现，拯救危急局面的东西，往往显得最具威胁。人必须找到自己最恐惧的东西，在这个过程中……会出现闪烁的拯救性的光和能量，即使不能带来英雄般的气概，无论如何，它们也会让因恐惧而颤抖的凡夫俗子再向前迈一步。
>
> ——劳伦斯·范·德·波斯特（Laurens Van Der Post）
>
> 勇敢并不意味着无畏，而是知道有比恐惧更重要的东西。
>
> ——安布罗斯·雷德蒙（Ambrose Redmoon）

消极思维——满怀恐惧或沮丧地沉湎于不愉快的事情，会导致人们畏首畏尾。但是，直面可能出现的不理想情况并将自己的经历融入工作进程，却可以提升你的认识水平，增强你的力量。有些事情你越是抗拒，越难以摆脱。你越是担心，坏事越会出现。如果以"积极思维"为借口，极力避免某种情况或否认某种情况此前可能发展得多么"糟糕"，那么这种情况更会让你措手不及。你对可能出现的灾难满怀焦虑，这也将左右你的潜意识，不敢冒险去寻求发展和成功。

内心柔弱之人不适合始终保持争取积极结果的乐观思想。你必须愿意面对历史和未来可能出现的事情，接受它们的存在（或不存在），并向着自己的目标不断前进，这样才能真正赶走魔怪。

> 生活就是你在制订其他计划时所发生的一切。
>
> ——约翰·列侬
>
> （John Lennon）

情况会有多么糟糕？你能应付吗？事先做好准备，你就不至于疲于应付了。

顺便想想……

- 你是否应该去分析一下生活或工作走下坡路的可能性？你可曾想过一些可能出现的紧急状况？接下来你该怎么办？
- 你最害怕失去什么？这种恐惧会影响你实现自己的目标吗？

第46章
目光越长远，进展越顺畅

审视自己工作的视角越高，人们做出的行动看起来也就越完美。从某种意义上讲，瞄准的目标距离越远，你就越能发现更多通往目标的途径，在途中修正方向的时候也就越轻松、越简单。新司机似乎总是做出很多急促的驾驶动作，他们虽然能顺利前行，但实际上视野很狭隘。

事物的节奏

最近我一直在用心思考事物的节奏问题。我更加深刻地认识到，我们建立周期以及确立和维持节奏是多么便利，比如每周召开员工例会，下午在花园散步，清晨阅读报纸，制订年度战略计划，享受年度休假和休养，每天冥思，等等；还有，工作中总要做的事情，定期联系的人，每次外出吃饭都会去的餐馆，写论文的时间间隔，等等。

如果我们能建立让自己受益的规律性行为模式，那该有多好。我们用不着去思考如何营造背景的问题，只要在当前的背景下收获自动到来的回报即可。一直等到跟投入的精力相比，这种回报呈现出减少的趋势。这才是我们进入棘手领域的时候。通常的情况是，我们意识不到现实环境已经变化，也就没能调整自己做事的方式和行为。我们一如既往地重复同样的做法，但激情却早已消失得无影无踪。

有些情况已经改变，可是在大多数情况下，我们却没能立刻明白有什么变化。想要找人一起出去闲逛的时候，老朋友已经不再是我们的选

择对象。定期召开的会议上，与会人员寥寥无几，而且我们讨厌开会，因为似乎还有其他更重要的事情要做。最受我们青睐的餐馆好像也受到了冷落。公司每年一度的新年狂欢也成了负担，不再有任何吸引力。

这些形式僵化到一定程度之后，我们内心就会感到压力，以往满怀热情去做的事情现在也会拖延再三。因为最初这种安排非常不错，而且我们已经习惯于从中受益，所以现在的感觉是自己变懒了，上了年纪，或者是厌倦了。

> 正是目标的简单造就了生活的连贯性。
>
> ——威廉·布雷斯韦特
>
> （William Braithwaite）

上述任何工作都可能出现这种情况。或者也有可能某种局势的本质方面仍然没有变化，但其形式却要不断发展成为某种更具生机与活力的东西，这样才能让需要完成的工作获益最多。内心的引导机制或许会提醒你，该继续前进了。你可能会拖拖拉拉地开始混日子；或者也有可能，你凭直觉知道，要想“跟上进展”，必须做出某种改变了。

你愿意接受下面这种情况吗？更为严峻的现实可能会影响到你，你需要克制自己，努力去接受。你愿意相信吗？现在必须做出牺牲，放弃那些已经非常熟悉的习惯性做法。是不是有些事情虽然目前你仍然在有规律地做，但却已不再满怀激情？或者至少不像最初进行安排并满怀期待时那样充满动力？你是否愿意公正地判断一下自己做这件事的原因？是否愿意开诚布公地讲讲下一步的想法？尽管这可能意味着要放弃经检验发现可靠的旧做法。

让我们产生兴趣的事情通常都充满活力、至关重要、处于运动发展过程中，而且与其相关的形式和外在表现都经常变化。我

> 从我们的行为举止来看，生活的主要要求似乎就是舒适和奢华，实际上让我们感到幸福的只

们感受到它们的能量，然后创造出相应的有节奏的表达。但如果我们想要保持清醒的头脑，保证不误入歧途，我们就必须遏制自己不断增长的懒散情绪，并敢于冒风险去放弃昔日的正确事情。

不过是某种我们非常感兴趣的东西。

——查尔斯·金斯利

（Charles Kingsley）

我的一位好友说："坏人拒绝改变，好人则不同。"这个观点可以用另外一种方法加以阐释：如果你能与实际行动保持合拍，那么你恐怕就只能放弃昔日的有效做法，去尝试自己也拿不准是否奏效的一些做法——而且你必须尝试一下。"坏人"往往要在漫长的等待之后才会去选择放弃、重新调整和重新创建新的形式。结果公司垮掉，员工弃组织而去，昔日的光芒也一落千丈。你辛辛苦苦地设宴，可是却无人到场。"好人"愿意接受创造性过程带来的不适感，他们会因为工作缺乏活力和冲劲、不够顺畅而感觉不爽。他们按照直觉行事，努力去认识直觉的特点，发挥直觉的作用。

对尤擅此道的人来说，即使在舞池中与恋人共舞时步调不一致，他们也能忍受这种尴尬局面。他们会主动承认出了差错并重新开始，浪漫由此产生。

顺便想想……

- 你应该放弃订阅哪些杂志？阅读的杂志你应该再增加哪些？
- 虽然很清楚自己已经"激情不再"，但你却仍然在做的事情有哪些？你或许可以做其他什么事情来代替？
- 如果你确实关注自己更宏伟的目标，那么你觉得哪些新活动可能很有吸引力？
- 你最近一次为自己做出不同寻常的事情是在什么时候？是不

是该再做一次了？

第47章
放慢速度以提升速度

如果只从行动层面加以关注，那么你不太会有足够的时间和精力去做自己想做的事情。你必须做到经常放手、放松，然后重新集中精神。如果过于匆忙，那么你的目光就会变得短浅，精力也会被过早地耗尽。明确目标之后，你要相信，采取的方法、安排的进程以及为实现目标所调配的资源都会在最佳时机按照宏观方案依次出现。放松一下，然后去推进你的重大项目吧！

要文火慢炖吗？

> 浑水静置可复清。
>
> ——中国谚语

多年前接受空手道训练的时候，我发现自己进入了平稳期：不管多么持之以恒地努力练习，我似乎再也难以取得进步。这让人非常沮丧，因为我很清楚地记得，以前付出的努力少得多，却能不断达到新的高度，取得新的成绩。为什么我这么努力，却似乎没取得丝毫进步呢？或许我只是需要更加努力地去练习！

在这个时候，教练让我停止了训练，而且是彻底停止。我不再埋头苦练，整天无所事事。连续好些天，有时候甚至连续好几个星期，我都无所事事。

然后我重新投入了训练，结果完全改观。我变得更冷静、更出色、更娴熟，似乎换了一种节奏，达到了一个新层面，风格、策略、时机、重心、力量等都有了细微但却非常关键的改善。哇，太出人意料了。

大家都在许多层面上学习、创造和成长，而有意识的层面或许最缺乏深度。我们的意识关注核心可能就像厨师长一样，负责指挥整个过程。但锅里面文火慢炖这个微妙而复杂的化学反应就很神秘了。

没有什么东西比从容不迫的决断对人更有用。

——亨利·大卫·梭罗

要减轻迅速行动带来的压力，不妨试一下放慢速度。

——莉莉·汤姆林

（Lilly Tomlin）

耐心些。耐心也是一种准备，它是行动前的行动。

——诺厄·本·谢伊

（Noah Ben Shea）

请相信自己的工作流程。相信自己没有见识过的那种常规方式，这种方式将通过你发挥作用，以你意料之外的方式找到解决问题的方法和途径。时机就是一切。不要过于着急，否则你会错失良机。

是否有一些事情你认为没有时间去做——感觉那纯粹是浪费时间，但是现在却觉得应该去做了？在花园中散步？与朋友共进晚餐？带着自己的团队放下手头工作出去逛逛？和孩子一起玩激光枪？暂时离开画布，直到自己忍不住重新拿起画笔？

请放松。要换挡，你必须脚踩离合器。你必须放开手脚，这样才能以更快的速度再次开始工作。最不愿意放慢速度的时候，或许就是你最需要放慢速度的时候。

顺便想想……

- 你今天可以做哪些自己认为没有时间去做的事情？
- 你的工作和生活中有哪些事项可以暂停一下？
- 你最近一次确确实实无所事事是在什么时候？

第48章
你没有时间做任何项目

你没有时间做任何项目，因为实际上你做不了项目——你只能按部就班地采取行动。在一定时间内，只有采取的合适的行动积累到一定程度，你才可以让周围的世界和头脑中的设想类似：结清税款、出售公司、为苏珊举办生日聚会等等。但这些结果并不能一步到位，而是你做了大量的细致工作之后，周围的世界才开始符合你头脑中的想象。这就是“做项目”。由于人们通常不会把项目转化为具体的行动和步骤，所以一感觉没有时间完成项目就会不去采取任何行动。现在有很多项目遭到搁置，停滞不前，其实如果搞清楚的话，你就会明白，这些项目都不乏两分钟之内就可以完成的环节。

“长期”的微妙警报

仅仅因为某些项目属于“长期项目”，目前你是否就在回避它们？

在培训高级专业人士和经理人的过程中，我们经常发现冠以“长期”名目的一些项目和目标，比如“部门重组”、“组建战略工作组”、“制定个人投资战略”，等等。我问他们“这个项目的下一个行动是什么”的时候，他们通常无言以对。他们会多少显得有些

> 距离不是问题，最难的是迈出第一步。
>
> ——杜·德芳夫人
>
> （Madame Du Deffand）
>
> 伟大的法国元帅利奥泰有一次让他的园丁种一棵树。园丁提

局促不安，不过还是尽力解释，用下面这句话作为缺少行动的借口："哦，这确实是个长期项目……"

> 出了反对意见，说这种树生长缓慢，要一百年才能成材。元帅答道："既然如此，更应该抓紧时间。今天下午就去种！"
>
> ——约翰·F·肯尼迪
>
> （John F·Kennedy）

长期项目和"将来/也许"清单上的事情有细微但却重大的差别。就项目来说，要么是需要尽早完成，要么不是。"尽早"可能长达7年，但这仍然是"尽早"。如果某个项目没有完成，那么在取得任何进展之前，就必须首先确定下一步的行动。如果不能确定下一步要采取的具体而明确的行动，那么"尽早"就会变成"永远不会"。

无论目标距离多远，只要你确实想去实现，那么现在肯定就可以为之做一些事情。和我们手头工作清单上的其他任务一样，作为一个项目，"登陆火星"归根结底就像"给弗雷德打电话讨论一下火星项目的预算提案"这样的事情一样，可以尽可能早、尽可能轻松地完成。

要想推迟工作、降低真正的动力，最有效的方法就是确立可以理解为"长期项目"的宏伟目标。一旦确定了那些目标或决定了那种项目，我们难免会沾沾自喜、暗自庆幸，做出一副已经完成的样子，而这只是因为我们"下定了决心"，而且完成未竟工作的动力十足。对长期目标来说，短期目标是关键性的激励因素，而随后几个小时或几天内采取的后续行动则会激发我们的灵感。

把某件事情列在自己的"将来/也许"清单上（目前我的清单上列了100个项目）绝对是有益之举。不过你要对自己诚实，认真决定这件事是该列入那张清单还是真正的项目清单。如果确实是个项目，那么不管是不是长期项目，你务必采取下一步行动，这样才能实现内心的平静。如果你没有明确下一步的行动，那么它自然就属于那种"将来/也许"要做的项目。

“长期”的意思不过是：要做到“尽快”，需要采取更多的后续行动。

顺便想想……

● 你决心实现的最长远的项目或目标是什么？你确定具体的行动步骤了吗？

● 你想要去做但却“没有时间”做的是什么项目？如果做的话，下一步该如何行动？

第49章
坚持做好小事，就能产生重大影响

真正的变化并非昙花一现般出现，而是要通过在某个新的互动层面坚持不懈地努力。拿出收入中的一小部分定期进行投资、每周参加健身课程、经常与员工或家人交流、每晚按时坐下来反思一下，这些都是取得重大进步的关键途径。

关键的20%

> 对小事不感兴趣的人，对大事感兴趣也是骗人的。
>
> ——约翰·拉斯金
>
> （John Ruskin）

我们有位客户是一名经验丰富的高级经理人。针对我们的工作流程，最近他提出了一些有趣的反馈信息。他说："你们的方法对关键的20%这一层面很有用。谁也不会努力承担自己能力水平200%的任务，但大家经常承担低于自己承受程度10%的任务。低于10%的时候，你会感觉糟透了。但另一方面，如果你能超出承受程度10%的话，情况就会发生变化，你会感觉心满意足。这充其量不过是20%的问题，但从一个层次转变到另一个层次却是一次重大突破。你们的方法非常简单而根本，但其深刻之处正体现在带来这种差别的能力上。"

> 最终起决定作用的还是对细

此前我一直没有从这个角度考虑过我们的方法，但事实的确

如此。要明确项目的价值、决定采取何种行动、全面彻底地进行项目管理，我们的方法也非常有效。它并不介绍新技能或行动方式。它是要激励我们主动而不是被动采取那些行动，在生活和工作趋于平庸时积极加以掌控。

潇洒的冲浪和被波浪冲击有天壤之别，但造成这种差别的原因恐怕远远没有你想象的那么复杂。

> 节的关注，例如棒球中场手向左多走的两步、销售人员记住的客户的名字、恋人打来的电话、士兵擦拭新的武器等等。这些细节是胜利者与失败者、成年人与幼稚孩童的差别所在，也经常是战场上幸存者与战死者的差别所在。
>
> ——戴维·努南
>
> （David Noonan）

难以处理的是，要制造出极其不好的后果，需要的也是同样反复出现的少量消极行为。尽管习惯性的自怨自艾似乎无关紧要，却会降低我们的自尊心和总体业绩。如果听任小问题随意发展，那么也同样可能导致极为严重的后果。

无论哪种方式，我们有规律地做的那些小事都是促成我们期望获得的重大结果的关键因素。

顺便想想……

● 回想一下生活中的重大、持久而又积极的变化。你一直在做的哪些琐碎事情促成了变化的实现？

● 目前如果选择定期去做一件小事，哪件事可能给你带来潜在的巨大回报？

第50章
亲力亲为才能了解事物

知识的真正发展需要有目的的活动。如果在做事之前先等待别人给你讲解或指导，那么这两种情况可能都不会出现。在尽职尽责地调动身心和精力投入工作中去的过程中，借助其他方式无法搞清楚的一些情况就会呈现在你的面前。

谁真正对效率感兴趣？

经常有人问我们："怎样才能让身边的人支持这种工作方法？这种方法非常简单，能让我们的生活、工作以及人际关系变得简单得多！"伴随这句话的，是一种无言的沮丧："你看，我搞清楚了这样做的价值，可他们怎么就做不到呢？"

> 知识必须经得起行动的检验。除了试验，你所有的检验无一不是想象的。
>
> ——索福克勒斯
>
> （Sophocles）

为什么有些人领会了这种提升效率的方法，但其他人却没有呢？为什么我们有可能让14岁的学生和首席执行官、中层经理或开车带孩子参加体育活动的妈妈一样领会这些效率原则的精神呢？为什么某位经理、首席执行官甚至带孩子参加体育活动的妈妈都能采纳这种方法，而从事同样工作或具有类似性格的另一个人却做不到呢？

经过20多年的研究，我发现，最深入地贯彻执行我们提出的效率方法的人和企业有一个共同点：他们具备始终向前的内在动力。这并不是简单地说说而已，也不仅仅是有一种“希望改善”的观念，而是一种深层次的努力，要为自己或至少为他们负责的事情创造某种更美好的未来。正是因为这个原因，看上去非常相似的人和组织会对我们的方法有不同程度的兴趣。他们希望更轻松、更迅速、更完美地完成任务的动力可能会有很大差别。

> 没有什么能比动作更具有表现力。
>
> ——玛莎·格雷厄姆
>
> （Martha Graham）

这里有个始终存在的矛盾：最不需要我们的方法的，恰恰是使用我们的方法最多的人。为什么呢？因为他们已经坐在了司机的位置上，已经开始运动。如果没有足够的勇气相信自己能掌控局面，那么你甚至不会考虑能更妥善地加以处理的那些选择。如果不在某种程度上推动自己前进，那么你就没有任何真正的参照点，没法确定是否做到了“更轻松、更迅速、更完美”，虽然你可能已经掌握了这些方法。

关于提升效率，有一条简单但却不那么显而易见的真理：如果不认同进一步发展到某个水平或层次的目标（以及在此过程中经验的提高），那么你可能就不会投入精力去探索如何改进工作。你还必须愿意承认自己或许要改变某些行为方式。如果对促使某件事情发生感兴趣，而且确实讨厌浪费资源或给自己施加过大的压力，你就会积极主动地去探索自己目前可能还不太清楚的最佳方法。

> 胆敢浪费一小时的人实际上并没有发现生活的价值。
>
> ——查尔斯·达尔文

一级方程式的赛车团队之所

> 我不认为需要是发明之母。

> 在我看来，发明直接源自懒散，也可能源自懒惰，目的是避免麻烦。
>
> ——阿加莎·克里斯蒂
>
> （Agatha Christie）

以不惜数千小时和数百万美元去测试安装最精密的流程、系统和驾车方式，为的就是在关键时刻或许能够获得微小的优势。但如果你觉得自己并不是在参加比赛，或者不在乎自己能够把手头的工作做多好，或者不是真正需要减轻自己的压力，那么这些投资无疑就是浪费时间和资源。为了摆脱令人厌倦的事物，尽自己所能去做事情似乎也很令人讨厌。对业绩出色的人来说，研究和磨炼的流程未必一定是最具战略意义的核心问题，但他们却总会调整自我，随时准备把握这种机遇。

因此，如果并非所有团体成员都能接受把“我们究竟要实现何种目标”以及“随后采取什么行动”作为工作中的操作性问题，那么你也不必灰心。如果你的配偶、老板、助手或十几岁的儿子并不是特别愿意把自己的承诺和联系具体化并进行周密的管理，那么你也不要过于吃惊。毫无疑问，你和他们会有一些共识，但对其中许多人来说，你很可能就像来自火星那样奇怪。

我们努力的目标是：将来有一天，从一开始，我们的教育体系中将会仿效、传授这些思维过程，而且它们能受到人们的期待。或许到那个时候，它们会变成多数人的标准操作流程，而我们也将面对更大、更好的问题和机会。与此同时，我们也将非常乐意去支持那些真正希望接受并运用这些方法的人。

顺便想想……

● 在今后18个月内，你希望自己的各方面情况有多大改观？你能尽量轻松地实现这个目标吗？

● 你感觉自己的系统、流程或做事方法能经得起多大程度的改

进？

第51章
动中求变更容易

练习空手道的时候，你很快就会明白：和对手搏击时，一定不要停止移动。只要你在移动，那么做出反应和运动就容易得多——即使在你需要反方向运动的时候也是如此。开始运动比改变方向需要付出更多的努力。如果对自己生活的任何方面都积极地投入精力，那么你就可以更轻松地应对变化并做好各种事情。

不知所措？请掌舵

我拥有自己的帆船后，一位老船长给我提了一条不错的建议，他说："如果有人晕船，就让他来掌舵。"如果你有晕车的感觉，消除恶心感觉的一个最好方法就是紧盯地平线，而抓住方向盘的效果更好。我从没听说过有谁开车的时候还晕车。如果你在亲自开车或驾船，那么就能实现更高层次的平衡。

> 人们之所以感觉河流如此宁静，是因为它没有任何疑虑。它很清楚自己的流向，而且不希望向别的方向流动。
>
> ——哈尔·博伊尔
>
> （Hal Boyle）

收集、处理、组织整理，并以直觉处理手头所有工作的方法会让你感觉更好，主要原因并不在于这种方法会让我们可以做更少的工作，而是因为它自然而然地让你回到了司机的位置，回到了自己世界的中心。

你成了事物发展变化的原因，而不是结果。

尽管过多的任务似乎给人带来很大的压力，可它们并非真正的罪魁祸首。在很多情况下，如果能克服“种种困难”去工作，你在这样的情景之下依然能够蓬勃发展。不妨体会一下单枪匹马驾船驶入蔚蓝色大海的感觉，或者某个早晨起床后什么都不去做的感觉！

> 驾驭你的事业，否则它将驾驭你。
>
> ——本杰明·富兰克林
>
> 如果骑着单轮车抛接链锯的时候发生了地震，那么求生的唯一途径就是固定住所有能固定的东西，这样你才能应付那些不能固定的东西。
>
> ——史蒂芬·查克温
>
> （Stephen Chakwin）

如果你失去控制，不再投入自己的精力，那就需要担心了。实际上，我们都受到一些难以控制的因素的摆布，而且大家都明白，有时候屈服于宇宙中某种更宏大的因素（或与其合作）才是真正的游戏。这种放弃实际上是一种积极而目标明确的精力投入方式，根本不是被生活中的诸多琐事所伤害的那种难忘经历。

回避需要注意的那些事情就如同努力防止船触礁一样。通过回答“你希望有怎样的结果”和“下一步如何行动”这类问题（哪怕是针对办公桌上堆积的文件呢！），你就能够重新掌舵。

顺便想想……

- 在不清楚自己该做什么的情况下，你做哪些事情可能确实有用？

第52章
最伟大的成功源自最惨重的失败

导弹和火箭升空后在大部分时间里都偏离了轨道，之所以能够到达目的地，是因为它们在途中一直校正路线。只有参加游戏你才会犯错误。请参加你可能获胜的游戏，即使屡屡失败，最终你也会获得胜利。

更佳选择之年

最近一段时间，我有过一次意识最清醒的时刻。当时我有个想法，我准备不再以具体事情的成败衡量自己的成功，而是以自己在某段时间内所做的更佳选择的比例作为衡量标准。

> 才华横溢的人成千上万。我或许还要祝贺你很有远见。但是，唯一重要的是，你有后劲吗？
>
> ——诺埃尔·科沃德（Noël Coward）

于是我做出决定：今年将是我的更佳选择年——而且希望今后每年都是如此。即使在不情愿的情况下，我多久会锻炼一次？没有时间的时候，隔多长时间去帮助别人？如何从战略角度去考虑，而不是单纯地忙碌？如何关注具有创意或激发灵感的事情，而不是迎合自己不甚高尚的冲动？如何做到节俭而不是浪费，或者浪费而不是节俭？

我曾经读到一篇文章，说我

> 似乎大家都在为毕业舞会做

们每个人每天会产生5万个想法（不知道他们怎么计算的！）。不管数字到底是多少，每个数字都是一次机会，让我们可以选择自己要有怎样的想法，或至少还要想哪些事情。我并不责怪自己曾经有过“要是公共汽车从身上轧过去该怎么办”这类想法。我面临的挑战是要不要继续关注这个问题。

我很清楚，我不会始终做出最好的选择。每次没有做出最好的选择都是贬低自己的一个绝好机会，可以把自己看作世间最无用的懒虫，此后不配有任何好的际遇。这种约束自我的选择我已经做了很多次。通常的情况是，我们用自己的成败观套住了自己。我们拿起球拍但却没击中球，然后又因为不精通棒球而自暴自弃，结果只能退出比赛。

准备，但我们许多人忘记了在此之前我们必须先学会跳舞。

——艾伦·哈林顿

（Alan Harrington）

以成功为目标，不要以完美为目标。永远不要放弃自己犯错误的权利，因为那样的话你将丧失学习新事物的能力，开始随波逐流。请记住，恐惧就隐藏在完美主义之后。要敢于面对恐惧，允许自己表现出人性的弱点。有点儿矛盾的是，这样可以让你成为一个幸福得多、效率高得多的人。

——戴维·M·伯恩斯博士

（Dr. David M. Burns）

有些客户曾经和我们一起花费许多宝贵时间设置效果更好的新工作流程，结果在不能“让流程运转”的时候，他们感觉很内疚，因为他们认为“应该能做到”。因为我们的方法非常简单，而且是以常识为基础的，他们认为本该立刻就能领会的，而且这种固定的做法他们再也不会动摇。因此出现疏漏的时候，他们可能会想要放弃朝着最高效率的更高层次奋斗的进程。“如果连这么简单的流程我都无法让其立刻奏效并持续发挥作用，那还费力尝试什么呢？”

多年前，我曾经有一位出色的高尔夫球教练。他说：“不要担心成绩，也不要担心落入水中的球。你只要知道，每次打球时，都要打出更优异的成绩！”这是一条中肯的建议。今年我比去年打得更精彩了一些。这种态度激励着我一直参加这种游戏，并不断取得更好的成绩。

放下这本书的时候，你应该选择一下自己该去关注什么，以及采取怎样的后续行动。请自由发挥你的才能，或许你真的会有很好的安排。如果没有，也不必担心。今晚睡觉前，你还有很多机会。

顺便想想……

- 列举生活中你比较擅长的3种游戏。如果你想玩一种别的游戏，会是什么？
- 最近你有没有犯过相当严重的错误？

gtd

PART5
注意基本要素

要做好应对一切的准备，需要我们具备高效做好事情的各种条件。要做好事情，首先要确定什么叫“做好”并明确怎样才是“做事情”。但是，考虑到我们在生活中要处理的事情数不胜数而且异常复杂，要照顾到方方面面，最好还是采用某个统一模式中的具体指导原则。如果你想全面了解下面介绍的最佳方式，请阅读我的《搞定I——无压工作的艺术》（最新版）一书。

工作流程的5个阶段

这是实现“横向”控制的操作指南——怎样掌握、认识并处理好自己的全部任务。第2阶段和第3阶段将在“处理与组织整理流程图”中得到进一步说明。在真正成为习惯之前，“处理与组织整理流程图”是你案头非常有效的一种工具。

1. 收集

○捕获吸引注意力的一切外部事务（工作篮、电子邮件、笔记本、语音邮件等），并将其从大脑的短期记忆中清空。

○根据需要尽量减少收集工具的数量。

○通过处理和组织整理（参考下文）定期清空收集工具。

2. 处理

○处理收集到的项目（决定如何处理收集到的材料）。

○如果不需要采取行动，可以抛开，也可以“存入备忘录”留待日后处理，或者将其归档备查。

○如果需要采取行动，那就确定随后采取的具体行动，要么亲自处理（如果两分钟内可以完成），要么委派他人（并通过“等待”清单跟踪

进展情况），要么推迟执行（列入行动提示清单或行动文件夹）。如果一次行动无法完成某项工作，那么把这项工作当作项目对待，列入项目提示清单。

3. 组织整理

○把收集到的输入信息结果分成恰当的可检索、可检查的类别。4种主要的行动类别分别是：

•项目（决定实施的项目）

•日程表（具体某一天或某个时刻需要采取的行动）

•下一步行动（需要尽早采取的行动）

•等待（其他人承担的项目和采取的行动，但你要加以关注）

○增加有利于工作的次级类别清单（例如“电话”清单、“杂事”清单、“家”清单、“电脑”清单等）。

○添加对你有影响的长远目标和价值清单。

○添加需要时可能有用的核查清单（工作职责、“引子”清单、组织结构图等）。

○针对无须采取行动但需要能检索的信息和材料，建立一般性参考资料归档系统。

○针对以后可能采取行动的“引子”，建立一种存储系统（“将来/也许”清单、日程表、备忘录）。

○必要时，为项目建立辅助信息文件（可以存储在参考系统或待处理工作文件夹）。

4. 回顾

○每天（或者时间方便可以回顾其中某一项时）回顾日程表和行动清单。

○每周进行一次定期回顾，清理、更新、维持和提高你的系统（参考“每周回顾”部分）。

○尽量多回顾目标、价值观和愿景方面的长远清单，确保清单完整而且与进展合拍。

5. 执行

○根据情境、时间、精力以及事情的重要性做出行动选择。

○通过建立随时可供审查的“全生命”行动提示系统保持自身的灵活性，在各种决策过程中相信自己的直觉。

○坚持不懈、有规律地关注重要事项，确保做出最优秀的直觉选择。（“做这件事、不做那件事对我有什么价值？”）每隔适当的时间，重新审视和调整一下自己在生活和工作各个层面承担的事务：

•跑道——当前行动（每天）

•1万英尺——当前项目（每周）

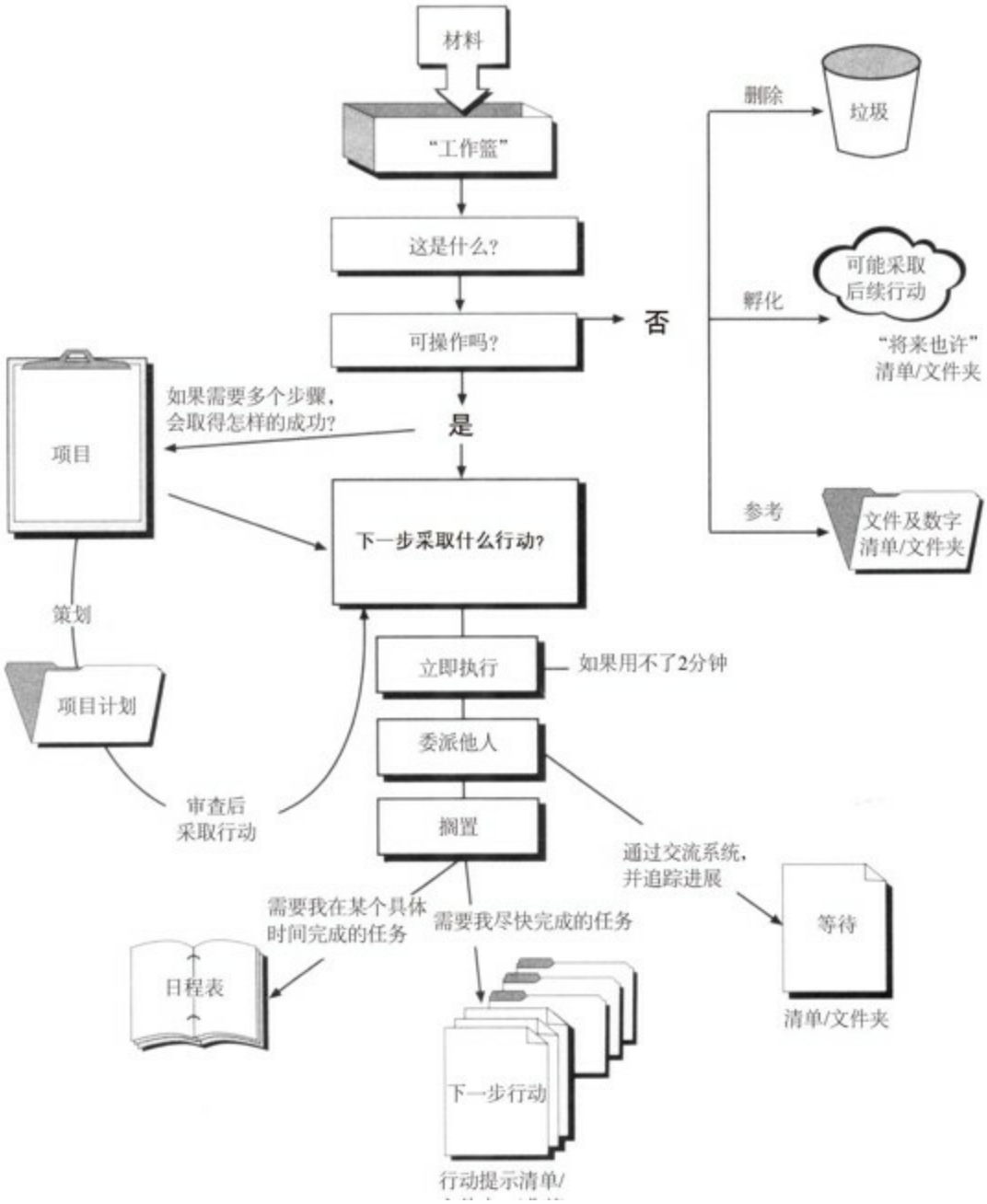
•2万英尺——当前职责（每月）

•3万英尺——1~2年目标（每季度）

•4万英尺——3~5年目标（每年）

•5万英尺以上——事业、目标、生活方式（1年以上）

处理与组织整理流程图


材料
“工作篮”
这是什么?
可操作吗?
否
是
删除
垃圾
孵化
可能采取
后续行动
“将来也许”
清单/文件夹
参考
文件及数字
清单/文件夹
如果需要多个步骤,
会取得怎样的成功?
项目
下一步采取什么行动?
策划
项目计划
立即执行
如果用不了2分钟
委派他人
搁置
审查后
采取行动
通过交流系统,
并追踪进展
等待
清单/文件夹
需要我在某个具体
时间完成的任务
需要我尽快完成的任务
日程表
下一步行动
行动提示清单/

自然式计划模式

这一模式是参照大脑自然计划各项事务的模式建立起来的。它提供的是“纵向”控制，例如考虑单个具体项目或情境的最有效方式。明确所有项目之后，要轻松自然地加以驾驭，每个项目可能都需要你在一个或多个层面投入更多关注。

1. 目的/指导原则

○为什么要做这件事？“有目的”究竟是什么意思？

○为项目做出决策、采取行动时，我们应该遵循哪些关键标准？遵守哪些规则？

○目的和原则是项目决策的指导性标准。

2. 使命/愿景/目标/成功的结果

○如果事情大获成功，将会是什么情况？我怎么知道这种情况？

○利益相关方会如何看待和感受那种成功呢？

3. 头脑风暴

○关于这件事情，我有哪些想法？现实情况如何？

○我知道哪些情况？哪些情况我还不清楚？应该考虑什么？还没考虑什么？等等。

○全盘考虑，坦诚相见，不持偏见，拒绝批判性分析。

○多角度分析。

4. 组织整理

○搞清组成要素（次级项目）、先后顺序，以及/或者轻重缓急。

○撰写提纲、创建符号列表，或者根据需要创建组织结构图供审查及控制。

5. 下一步行动

○确定对当前的独立组成要素要采取的下一步行动。（随后应该做什么？谁去做？）

○如果需要进一步计划，那么就确定制订进一步计划的具体时间。

必要的话，把对项目的关注层次做如下调整：

如果项目需要进一步加以明确，那么提升关注层面（例如从行动转到计划、从计划转到头脑风暴、从愿景转到目的）。

如果项目需要做更多的具体事情，那么降低关注层面（例如从愿景

转到头脑风暴、从计划转到行动）。

需要多少规划工作呢？

如果你已经把项目从头脑中抛开，那说明计划很充分。如果项目还在你头脑中萦绕，那就坚持继续使用这种模式，直到项目变得明朗。

每周回顾指南

第一项挑战是按照这些模式开展工作，第二项挑战则是让这些模式充满活力、始终发挥作用。本指南将为你实现更轻松、更富效力、持续始终的生活及工作方式提供一把万能钥匙。这个流程如果发挥作用，将有助于提升管理指挥中心的思考能力和信心。如果能做到每隔7天运作一次，它将发挥出最大的效力。

散落的纸片

○搜罗各种零碎纸片、名片、收据和各类文件，放进工作篮等候处理。

整理笔记

○回顾一下日志/笔记本上的记录、会议记录和笔记本活页纸上潦草写下的各种笔记，分门别类地记录任务、项目、待处理事项等。

清空大脑

○（按照合适的类别）写下还没有掌握的所有新项目、任务、待处理事项、将来/也许会处理的事项等。

回顾“行动”清单

○标出完成的行动，查看将要执行的行动的提示信息。

回顾“等待”清单

○记录为后续措施采取的适当行动，检查标出最近收到的反馈。

回顾“项目（及更重大的结果）”清单

○依次评估项目、目标和结果的当前情况，确保对每一项都采取了行动。浏览工作进度辅助材料，构想新的行动、要完成的任务和待处理工作等。

回顾以往的日程表

○仔细查看以往的日程表，搜寻未完成的工作、有用的参考数据等，将其纳入当前系统中。

回顾将来的日程表

○浏览一下将来的日程安排——包括长期和短期安排，记住需要采取的行动。

回顾相关的核查清单

○以此作为采取新行动的引子。

回顾“将来/也许”清单

○查看一下哪些项目现在或许可以开展了，将其转移到项目清单上，清除不再感兴趣的项目。

发挥创造力和勇气

○你是否有一些新奇、精彩、超越常规、富有创造力、发人深省、大胆冒险的创意可以添加到自己的系统中？

后记

总有各种意想不到的变化发生，因此我非常期待这些掌控工作及人生事业的思想与技巧能够进一步得到发展和传播。我请求你提供反馈并积极参与。

在我们定期发布的简讯中，这些主题以及类似的主题仍将得到探讨。你可以登录我们的网站（www.davidco.com，网站上还有其他免费的效率提升材料）或发送电子邮件到customerservice@davidco.com免费订阅简讯。

祝你万事顺利。

你准备好了吗？

戴维·艾伦

致谢

非常感谢以自由职业者身份接受编辑任务的作家同行史蒂芬·辛古拉（Stephen Singular）。我们请他来回顾过去6年间我的文字作品，帮助我提炼主题，设计初始结构。他精力充沛，反馈及时，为我奠定了至为关键的基础，让我可以调整内容、强化重点、真正放手写作本书。

本书的大部分文字内容最初发布在我的个人网站上，然后以电子简讯的方式得以传播。因为这个原因，当初如果没有格雷格·菲斯克（Greg Fisk）和埃里克·麦克（Eric Mack）的专业技术，以及办公室人员，尤其是朱迪·沃麦克（Jodi Womack）的不懈支持，这些都是很难实现的。我也要感谢史蒂夫·沙尔，最初是他给了我启发，让我认识到电子简讯可以作为分享思想内容的重要平台。

感谢维京出版社的编辑珍妮特·古德斯坦（Janet Goldstein）。她的鼓励、她的深刻见解以及她的敦促让我工作不敢有丝毫懈怠。感谢我的版权代理人杜伊·库弗（Doe Coover），他对整个项目发挥了引领作用。

妻子凯瑟琳是为我创造写作条件的公司的核心成员，她给予我的不仅仅是她的爱。她至关重要的支持和积极的激励充分展示了她对我无限的爱，而且总是在我迫切需要的时候给予我支持和鼓励。

GTD®是Getting Things Done®（搞定）商标缩写，即戴维·艾伦独创的工作–生活管理系统，旨在帮助人们从高压和不确定状态提升到无压高效的整体状态。

在管理承诺、信息和沟通方面，GTD®是一种高效的方法，集结了30年的经验，包括在全球范围内向数百万人提供咨询服务、私人指导、培训和组织项目。它在个人和组织效率领域被称为“黄金标准”，为众多寻求最大化效率和创造力、最小化压力的团队所使用。

ThrivinAsia是戴维·艾伦公司（David Allen Company）在中国的唯一指定合作伙伴。我们的团队和专家致力于帮助您或您的组织在工作和生活中全面而高效地实施GTD方法。

我们提供由戴维·艾伦独创的国际认证GTD®精通工作流培训和教练项目，40%的世界500强公司、创业家和创业项目、政府和非政府组织、教育机构、高科技公司都在使用我们提供的方法。它不仅能够提升你的工作效率，还能释放你的创造力，并引领你走向无压的生活状态。

如需联系我们，了解GTD®在中国的最新活动信息，欢迎访问www.gtd.asia

搞定III

平衡工作与生活的艺术

[美] 戴维·艾伦（DAVID ALLEN）◎著
梁卿◎译

最新版

世界知名时间管理大师戴维·艾伦经典著作

全球千万人正在轻松使用的
GTD个人事务管理系统

MAKING
IT ALL
WORK

WINNING AT THE GAME OF
WORK AND
BUSINESS OF LIFE

中信出版集团 CITIC

目录

搞定Ⅲ：平衡工作与生活的艺术

前言

引言 从《搞定Ⅰ》到《搞定Ⅲ》

第1章 GTD现象

第2章 步骤

第3章 自我管理的基本内容

第4章 获得掌控：捕捉

第5章 获得掌控：明确意义

第6章 获得掌控：组织整理

第7章 获得掌控：深思

第8章 获得掌控：参与

第9章 获得掌控：把GTD运用到工作和生活中

第10章 摆正视角

第11章 紧急问题：下一步行动

第12章 1万英尺：项目

第13章 2万英尺：责任范围

第14章 3万英尺：目标

第15章 4万英尺：愿景

第16章 5万英尺：宗旨和原则

第17章 摆正视角：重访“格雷西的花园”

第18章 实际运用

第19章 尾声

附录

致谢

前言

自我的前两本书《搞定I》和《搞定II》出版以来，我接触到成千上万名GTD方法和原则的热心实践者，收到数不清的读者来信和电子邮件，他们纷纷肯定了这套方法的效力。此后，我想得更多的与其说是继续充实这套方法的内容，不如说是站在全新的视角，思考这套方法何以效果这么好、适用范围这么广。这本书就是我的思考所得，希望与读者分享。另外，书中也补充了一些把它推广应用的方法。

在这里，我想照顾新老读者的要求，构建GTD方法的思想框架，难度可谓不小。不过我相信，这套方法本身的力量自会让新老读者受益匪浅。前3章认真分析了GTD现象、它的本质以及它何以在全世界迅速发展。其余部分探讨了自我管理的两个核心层面：第4~9章探讨了掌控的活跃要素，第10~17章分析了摆正视角的问题。书后添加了描述GTD方法基本模型的附录，仅供读者参考。

虽然这套方法的各个组成部分完全可以自成一体，但它们的总和却大于各部分简单相加之和。我建议你把它作为一个整体，以自己的节奏兼收并蓄地学习。它的模型不可能比现在更简单，效果全看你对它的主旨的洞悉和妙用。

引言 从《搞定I》到《搞定III》

进步的艺术是在变革中保持秩序，在秩序中持续变革。

——阿尔弗雷德·诺思·怀特海（Alfred North Whitehead）

阅世深者笼统地提到所谓现实世界的“复杂性”，其实多半不过是他们自己没把问题想清楚而已。

——托马斯·索厄尔（Thomas Sowell）

要让我们的生活高效，就必须保证事事顺利完成——即在工作和生活中，能够实现我们所追求的结果，获得我们所渴望的体验。而做出正确的选择，保证说到做到，始终是成功的必由之路。为了帮助人们高效地工作和生活，各类图书、研讨会、咨询和辅导活动可谓层出不穷，教大家如何制订计划、构思愿景、设定目标、树立价值观、激励自己和鼓励他人；而用来帮助人们做事有条理、管理时间和提高效率的办法也不胜枚举。

唯一的缺憾在于，人们对实现高效总的原理缺乏根本的认识和有效的模型，即怎么让它真正管用。有没有一种普遍适用的方法，既涵盖了总体，又可以随时用在局部呢？

办法是有的，本书要谈的正是这个问题。《搞定III》（最新版）是一本让一切事务井然有序的手册——从塞得满满的电子邮箱，到严峻的职业挑战乃至下次休假，你都可以从容应对。同样的原则和方法可以用在所有事情上，你用它来处理工作和生活的方方面面时，神奇的整合效

应发生了。工作的分量变轻了，而生活本身成了一项成功的事业。

把工作当成游戏，而且是好玩的游戏，只要我们牢记它的目标、界线、内容和规则就行。如果这些指标不够明确，就会产生不必要的压力，导致工作效率低下。但是，反过来，如果有现成的步骤放在那里，牢靠、可信，你知道必要时可以随时用它来理清思路，整合资源——不管眼下出了什么事都无妨，那么，你在工作中就会觉得得心应手、游刃有余。

同样，我们在处理其他日常事务时也要注重实际，提高效率，工作中的好办法可以用到所谓的“个人生活”中。把生活当作事业也不错，只要我们明白自己在干什么、要处理的事情是哪种性质，知道如何对待它们的结果和表现即可。矛盾的是，一旦我们不能有条不紊地处理日常活动，也就很难体现我们自己鲜明的个性。为了把家人照顾好，让自己保持健康、幸福，满足自己创造的需求，就要采取不少就事论事的行为。

把工作当作游戏，把生活当作事业，其实是一回事；它归根结底是一整套集中精力、培养专注的原则、行为和技巧。工作和生活两全其美并非遥不可及。把一套行为和反馈模式（它们总是很有效）内化成你的习惯，在工作和生活中时时运用，处处改进，就能做到两者兼顾。

2001年我的处女作《搞定I》出版。它不仅被译成30多种语言售出上百万册，还受到了众多读者的广泛青睐，其中不乏企业管理者、大学教授、软件工程师、士兵、音乐家、学生和牧师等。书中讨论的方法——GTD由此广为人知，还成了自我管理的标准术语，你可以在网上搜到上百万条相关信息。

《搞定I》出版几年来，每逢有热情实践的读者问我“接下来怎么做？”我的回答都很简单：“把《搞定I》再看一遍！”它把“事情”分成5步，拆成具体的结果和行动，把你所付出的努力记下来以供事后总结。这个办法现在是、将来也是你掌控周围环境、调节心情的最好办法。同

样，把你决心去做和初步打算去做的事情分别归入六层次法（Horizons of Focus），这么做过去是、现在是、将来也永远是你决定取舍的好方法。不过，经验告诉我，明白其中的道理和真正做到还有一段距离。如果能把这些模型长期、有效、全面地运用到生活和工作中去，每个人都能从中受益。世界上一些见识广博的读者觉得GTD方法新颖、效果显著、蕴涵深刻寓意，不过，它也应该是我们每个普通人对待工作（当作游戏）和生活（当作事业）的方法。

把GTD抽丝剥茧，条分缕析，就会发现它内涵丰富，很难穷尽。虽然身体力行GTD的部分精英们以为自己真的“懂了”，并且精益求精，不断在细微之处把它推到极致，却未必达到其力量的广度和深度。有经验的实践者“懂了”：他们仍有很多“不懂”的地方。人们使用我的方法以后，所激发的自我控制、专注、精力和创造力往往超乎他们的意料。多年来我语重心长地勉励GTD的实践者们：你们越是自觉地运用它，就越容易把它的用途推广，越能长期坚持运用它。它改善个人生活和工作环境的潜力十分巨大，现在不过刚开始显现而已。

不难看到，它的原则和步骤并非简单地劝诫人们看到事物积极的一面，而是更进一步，提出了一种实用的方法，帮助人们认识并减缓被迫承受的压力。《搞定I》中没有点破这条宗旨，但它值得我们深入探讨。那些日理万机的人们，使用几种基本的、相当平常的GTD方法，立刻可以减缓由于工作太多、变化太快造成的痛苦。由于这种减压的需求亟待满足，我的模型才会在一夜之间风靡全球。即便只是有一个妥当的办法，能让人们避免被电子邮件淹没，就已经功德无量了。而现实世界的问题比电子邮件的困扰复杂得多，解决起来也绝非易事。

人们“忙得焦头烂额”，迫切渴望在黑暗的隧道尽头看到光明；他们希望有个简单管用的向导，指引自己走出隧道。许多读者看了我的处女作，采用了GTD方法。他们说，自己才刚入门，只做到了一半。在把它奉为圭臬的读者当中，不少人觉得坚持不下去，很容易“回到老样子”。

他们纷纷表示，希望作者对GTD原则做出更为全面的阐述，以便读者彻底领悟，长期实践它。身为作者，我收到了关于《搞定I》的大量积极的反馈，读者对它好评如潮，接触过我的培训材料的上万名学员也反响热烈，让我对这本书的体会和认识提高了一个层次，特别是书中提到的隐含在具体的工作流程管理和集中精力背后的内容。我渐渐领悟到，这些方法隐含的原则大有深意，超越了单纯的“个人组织整理系统”（personal organizing system），完全可以推而广之。这些年来，我看到，主动采用GTD方法的个人也好、机构也好，本身实力就很强大。直到这十几年，我才开始领悟到为什么会这样。我举办过为期一天的培训课程，叫作“GTD路线图”，在课上明确阐述了我的理解，并传授了一些普遍适用的方法来发挥它的效用。本书就是它们在现实操作层面的实践。

此前的《搞定I》是一本基础读物、一本简单的手册，这本书则是一幅路线图，希望它可以增强你应对工作和生活的能力。开车和修车的技术不一样，同理，能领你上路和能带你抵达目的地的方法也不一样。会开车当然好，如果你还懂得汽车的机械原理，你在驾驶时就会更加从容、自信。

《搞定III》（最新版）不是《搞定I》的补充或修正。相反，它是在《搞定I》的基础上，对GTD原则和用途的进一步深化。采用GTD方法（不管在哪个层面），都能产生积极的自我管理效果——自主性增强，看问题的角度也更具建设性。它对处理各种问题都行之有效，从收拾办公室里堆得到处都是的文件，到安排与其他部门的合并，甚至承受伴侣去世的打击，效果都很显著。人们觉得一切都在自己的控制之下，觉得自己能把事情引向正确的方向，才会从容不迫。人们必须有掌控感，才能在保证生存的基础上建设性地考虑问题；而想到眼下的事务，也必须觉得它们是方向明确、有意义的，并且值得花费心血、投入资源的。

掌握主导、摆正看问题的视角，在许多情况下可以取得建设性的效果，这在节奏快、变化多的当今时代显得尤其重要。上午也许最适合整理工作篮[1]，吃过午饭，就该动脑筋考虑某个大项目了。在组建团队前，也许应该首先明确它的主要目标。在制订下次全家出游的计划前，先完成另外几件重要的事也许更有成就感。换句话说，在某个具体的时间点，你没必要也不愿意全神贯注、面面俱到地考虑工作和生活中的每件事。不过，搞清楚哪些办法对哪些问题最管用，哪种视角在哪种情况下效果最好，是大有益处的。

我在这本书里提出了几个模型，共分成11个部分，各个部分都可以全面运用到生活中。各个部分都有简单实用的步骤，每个步骤也都自成一体，可以随时随地用来处理各种棘手的情况。你用不着制订“系统执行”计划，也能体会各章提出的具体方法的好处。我想大家会同意我的话：它们的总和大于单个相加之和。但依然存在一个不容忽视的事实：很多人不肯采用它，因为他们以为这套方法必须统一使用，拆分则无效。也有些读者接触了GTD模型，认为这套完整详细的方法本身太过烦琐，用起来太麻烦。其实，这套方法中的任何一个环节，都够大家广泛讨论和认真研究的。

GTD的原则环环相扣，这一点除了对“日理万机的专业人士”（他们深受我的前期著作的吸引）有好处之外，对广大读者也益处良多。举个例子，掌控工作流程的第一步，是想一想引起你注意的每件事，把它们逐一写下来，再分门别类归到一个可靠的“工作篮”里，然后再决定每件事的意义，考虑你该怎么做。把心里想到的事一一列出，消除紧张情绪（外在和内心），这条原则对你希望掌握主动的其他各项社会事务也很管用，比如跟孩子谈话、出席商务委员会议等。如果你彻底领会了这些提高工作效率、减轻压力的基本原则，把细枝末节抛在脑后（而不是放在心上），就会受益无穷。如果你明白了GTD原则隐含的意义，搞懂它们的作用原理，就能做到随心所欲，驾轻就熟。

写给那些熟悉GTD的读者

就我的经验而言，欣然采纳GTD的读者基本上可以分成3大类：

1. 以为自己懂了，其实似懂非懂。
2. 有一定的领悟，但是知道自己还没有充分发挥GTD的效用。
3. 掌握了它的精髓，在一定程度上真正做到了“高水平”的运用。

（也许你说还有一类读者：懂是懂了，但他们认为不值得去做。说实话，我还没听说过有这样的人，也许压根儿不存在吧。）自《搞定I》初次出版以来，这么多年我从没听到有人抱怨GTD模型不管用。我听到的无一例外都是说：“太棒了，真好，真有种举重若轻的感觉。我才刚入门，我觉得效果很好，可是我不知道怎么把它发挥到极致。”以及诸如此类的话。

第一类读者：自以为实践了GTD方法，他们采用了其中一部分方法且效果显著。如果你属于这一类，我想请你再把这个高效工作的模型完整地好好看一遍。人们对GTD的普遍印象是，它提出了处理电子邮件和文件归档的顶呱呱的好办法（的确是这样）；这些方法取得了立竿见影的效果，许多人就此止步，不再继续前往下一步，比如，解决重要性排序问题的层面。他们也不再深究这些办法为什么管用，背后有什么道理。技术领域的GTD方法实践者大多很喜欢列清单的方法，比如列出各项事务，再加以归类和组织，至此也不再继续进到下一步，比如再想一想清单上的事务是怎么想出来的，为什么不能有遗漏。而这些问题才是提高效率的关键。

第二类读者：他们认识到GTD极具价值，却难以长期坚持运用。对这类读者，我想对GTD模型做出全新的深入阐述，提出运用这些原则的

更多渠道和可能性，重新点燃大家的热情。GTD的实践者大多表示，他们希望能把它“坚持”下去；这本书会给你鼓劲，帮你做到这一点。

第三类读者：领悟到了GTD的精髓，也真正把它的原理用到了实处。这类读者属于极少数人。他们已经发现，GTD方法具有更深、更广泛的用途。如果你属于这一类，那么，我想用更多、更高级的方法，推广它的效力，巩固你的成功。你是能够坚持终身学习的楷模，你知道自己在学习一门改变生活方式的课程。

写给那些不了解GTD的读者

《搞定III》（最新版）的目的是加深读者对GTD根本原则的理解，搞清楚这些原则为什么起作用，在无穷的应用范围内可以产生哪些正面结果，如果无视它们，又会引发什么样的不良后果。

你用不着先读过前一本书，也能从这本书中汲取智慧；不过，你可以把《搞定I》（最新版）当作这本书的有益补充。《搞定I》（最新版）内容扎实，条理清晰，它一步一步教你为自己量身打造提高效率的系统。书中还包含了大量实用的细节和方法，本书不再重述。不过我在这本书里总结了GTD模型的基本要素，还把读者的实践经验跟大家分享。经验证明，书中的方法是有效的，它们的运用范围还可以进一步扩大。

这里我将重点论述GTD行之有效是哪些基本要素使然，它为什么在各行各业引起众多读者的广泛共鸣。你会发现，它所包含的许多智慧，在当前和未来生活的广阔天地中大有用武之地。

我将把由GTD产生的一些普遍适用的方法告诉大家，这些方法今后还可以继续改进。新的方法也必然会出现。比如，如果《星际迷航》

（*Star Trek*）[2]中的计算机研制出来，它能识别你在一般环境下的语音，程序也极容易设定，你只需对它喊一声，就可以发出语音指令：

“电脑！”

“我在，戴维。”

“我想要酵母面包。”

下个星期，食品店就按时把你要的东西送到了家门口。

“电脑！”

“我在，戴维。”

“关注层面——游玩，下次去纽约——雕塑展。”

你的日程表上一出现“纽约”，就会收到一封电子邮件，提醒你纽约当天举办的雕塑展。你重点关注的对象、兴趣和职责范围内的自动查看系统每6个星期在电脑屏幕上显现一次，其中就有“纽约的雕塑展”一项，在你预先列好的“游玩”一栏。

我写这本书的时候，这种计算机技术已经研发出来了，只是暂时还无法推广。但它所暗示的高效行为模式，让我想到一个主意，把它用可靠的系统记下来，经过适当的处理、组织，在适当的时候反馈给你，现在和将来都是完全可行的。这时候，你要做的事（如果你觉得值得一做），就是想一想怎么独立完成这套“知识型工作者的高难度动作”。

如何使用本书

我强烈建议你在读这本书时，手头备一个记事本和一支钢笔，或其他录音设备也行。准备好这些东西，你就已经在运用书中的一项根本原

则了——把注意力提升到意识层面，一有想法就马上记下来，其中也许有些事值得一做。记下来的事项可以引发各种相干或不相干的念头，有的也许包含重大信息，对你的将来影响深远。从现在起到你看完这本书为止，其间你的思绪会任意驰骋，天马行空，那么，千万不要错过这个机会，这里有一座蕴藏丰富的金矿呢！

手头常备一个小本子，想起什么就随手记下来，这是个好习惯，即便这个本子只是放在那里。你把它放在手边，这就是一种“假设的肯定”（assumed affirmation）[3]。它唤醒你的意识，让你对潜在的价值保持敏感。你的心态是“万一它有价值呢”，那么，也许后来它果真有价值呢。

《搞定III》（最新版）也能帮助你开展自我培训，你也可以把这个经过实践检验的高效模型教给别人——和你有关的人、你所属的团体。随着生活和事业的推进，我经常提醒自己别忘了这些方法的教益，因为我也要在各种情况下抓住重点，完成工作。我写这本书，不是因为GTD方法的奥秘已经挖掘殆尽（绝对不是！），我只是想把我对一些高效方法的认识与读者分享，因为我们都想、都能、都应该发挥它们的作用，让自己和他人受益。

我敢保证这本书能为你提供丰富的思想养料。迄今为止，我还没有遇到一个自觉的、心态开放、极具创造力的人，表示不想提升自己，不想站在最佳视角，全面掌控自己的世界。这本书没有给出最终答案，但是你可以通过可信赖、可操作的步骤找到最终答案。更重要的是，《搞定III》（最新版）提供了一幅路线图，它指引你找出该问的问题，找到执行最佳解决方案的时机和方式。

巩固成功

奥运会运动员早就知道，在参加比赛前，幻想自己夺得冠军时的情

景，能大大地鼓舞士气，取得好成绩。为了取得类似的效果，我建议你现在先把这本书放下，在脑子里幻想一件你希望在读过《搞定III》（最新版）之后真的会发生的事情。

首先，想一想你为什么买这本书。书店里各类书籍琳琅满目，你完全可以买另外一本；现在你也完全可以做另外一件事。这本书究竟哪一点吸引了你？你希望从书中学到什么？

让我来猜猜你这么选择的理由。你希望在自己事务冗杂、力不从心的时候，能控制局面，分清轻重。你想让自己在必要的时候，有个万全之策，让你始终把握方向，胸有成竹，成为同辈中的佼佼者。过去你不敢冒险，但是如果有了合适的工具和技巧，你很想冒险做几件事。有了这样的信心，你也许就能获得辉煌的成功。我猜得对吗？

我保证，只要你善于学习，懂得抓住重点，并且有一定的自控力，那么，掌握一些简单的技巧，上述愿望甚至更加高远的梦想都是可以实现的。在本书中，我将带你穿梭于工作和生活的诸多层面。一部分有待改进的重要领域其实很平常，就像处理电子邮件、关心家庭事务一样平常。我想勉励你牢记终极目标，那就是，掌握这本书的精华，并不断修正自己，长期追踪各项事务，让它们有条不紊地进行。

本书没有现成的答案，而是让你自己寻找到答案

不要指望《搞定III》（最新版）能明确地回答你提出的一些具体问题，例如：我该不该换一份工作？我要不要重新开始谈恋爱？我应不应该买下这家公司？我们该养一只狗吗？但是，使用书中的方法，你可以自信地得出自己的答案。

《搞定I》（最新版）让我们看到希望，这正是全世界近年来翘首企盼的东西。它告诉我们，跟随正确的向导，走出隧道就是一片光明，

每个人都可以从容地超脱于信息太多、变化太快、选择太多的喧嚣尘世。

《搞定III》（最新版）交给读者一把相信自己的决定的钥匙，这正是读者所需要、所渴望的。是啊，每个决定、每次行动都是一次冒险。你永远不知道，此时此刻，你是不是在做最该做的事。这个世界上从来就没有什么魔法能消除一切顾虑，以后也不会有。但是，我们可以通过几个具体的步骤来降低风险，提升做事的意愿和能力。在意识全面提升的状态下，对自己做的事情很自信，就可以做到从容不迫、游刃有余。

在这个物欲横流的时代，没有什么是完美、永恒、亘古不变的。如果你相信它们存在，一定会大失所望。我们努力在瞬息万变的世界找到一些隽永可靠的事物。要想以不变应万变，我们所能拥有的就是一套万无一失的方法。而洞悉我们自己和宇宙存在的真谛，才能让人释然，才可以找到最终的答案。不过，有句阿拉伯谚语说得好：相信真主的同时，请把骆驼拴好。

---

[1]一切你认为没有完成的事情，都必须置于一个客观可靠的体系中，我们称之为“工作篮”。

[2]《星际迷航》改编自同名电视剧，30年来不断被搬上银幕，2009年这个系列推出电影版第11部。它描述了一个乐观的未来世界，在那时人类已经战胜了地球上的疾病、种族、贫穷、偏执与战争。主角们探索银河系，寻找新世界并且与新的文明相遇，同时也帮助传播和平与理解。——译者注

[3]“假设的肯定”是心理学用语，指在意识中先给以肯定。——译者注

第1章 GTD现象

屯，刚柔始交而难生，动乎险中，大亨贞。[1]

——《易经》

为什么《搞定I》（最新版）中提出的简单方法造成如此轰动效应？这套熟悉的、简单易懂的概念和行为当中究竟包含着什么，竟然引起这么强烈的反响？

可能有些原因我不大明了。有时候，的确有些潮流和现象突如其来地涌现，又莫名其妙地消失。不过，我知道GTD广受好评有4个原因：

第一，它提出的所有概念都行得通，且简单易懂，并合乎逻辑。

第二，它易于实践，任何人可在任何时间、任何地点运用；它的辅助工具很常见，人人都有。

第三，GTD所解决的问题和人们对这些问题的认识，在全世界范围内呈现稳步增加的趋势。

第四，它提出的模型契合了人类心理多个层面的更深刻、更出于本能的东西。

GTD真的有用

GTD模型由普通人在真实情形下进行了研究、检验和改进。我当初主要是想发明几套行之有效的自我管理方法，后来才开始深入思考它们见效的原因。我认为，如果我能发现一个卓有成效的办法背后隐藏的原则，就能举一反三，把这些原则运用到其他方法中，从而更加轻松地抓住重点，高效工作。

比如，我把脑子里想到的事情一一罗列出来以后，我对眼前工作任务的感觉顿时起了变化。还有，我再想这些问题时，觉得思路清晰多了。个中原因让我好奇。我的世界本身并没有变，我只不过是客观地把它们罗列出来而已。于是我提出这样一个假设：我之所以心情变轻松了，是因为如果一件事始终搁在心上，我就得时不时想着它，提醒自己去做，这本身就给我造成了压力，导致工作效率低下；而当我把它写下来以后，至少从心理上减轻了它们对我的压迫。这个道理对其他事、其他人也适用吗？也能起到相同的效果吗？

我把它举一反三，得出了构成GTD的一整套核心原则。然后我又想，有没有什么东西揭示了这些方法管用的方式和原因，能让我加深理解，进而将其推广应用，提高办事效率呢？

事实证明，原来的那套方法果然屡试不爽，因为它揭示了高效工作根本而深刻的奥秘。处理工作篮里的信函文件，是你与身边出现的新事物建立合作关系的最佳方式。定期整理和检查你列出来的未尽事宜，不仅可以让你总揽全局掌控工作流程，还能有效地管理重大项目，乃至协调你和家人的关系。理清你在工作中的核心内容和责任范围，可以有效地突出工作中的重点；当你把这些办法全面运用到生活中去时，可以有

效加强平衡，全面兼顾生活的诸多层面。GTD模型各部分的用途好像永无止境。

GTD风靡高科技领域

我想，最能体现GTD实际效果的，莫过于它在科技领域、IT界和博客圈令人惊奇的快速传播。在本书写作之际，平均每天有50篇新发的博客文章（只包括英语博客）提到GTD。而GTD的原则本身跟软件、电脑以及新推出的、充斥市场的高科技产品没有特殊关联。所以，我对它在这些领域如此受欢迎的原因做了些许猜想。

我本人绝对算不上勤快，我认识的电脑奇才也一个比一个懒。编程的工程师们加班加点地工作，就是想设计出一些产品，让他们不用再加班。计算机行业的本质就是让运算变得更简单、更快捷、更高效、更可靠，换句话说，就是少费力气多办事。既然用最少的投入获得最大的产出，既是高效工作也是GTD原则的根本所在，那么，计算机行业的人迷上GTD就不足为奇了，因为GTD跟他们的目的是一致的。

电脑程序必须建立一整套规则，在预先设定的系统内处理各种可能出现的情况。同样，GTD给出的方法也没有漏洞，没有故障，没有含糊不清或者考虑不周之处。这个模型为你提供了一套公式，你可以用它来处理日常生活中可能遇到的每件事情，即如何接收、评价并整合、组织以及重新评估你遇到的情况。一名爱上GTD的技术人员对我解释说："戴维，你的方法包含了所有可能的情况，不管系统出现什么情况，它都能正常运行。"

科技界也有很多人早就开始运用GTD。因为它用全新的方法来解决时间管理和组织整理这个长期困扰人们的问题，而且它给出的承诺是大多数人从来没有尝试过的，即没有压力地高效工作。所以，一个人必须具备开放的心态和一点儿冒险精神，才能接受它的理念。

GTD也是一套独立的系统，意即个人信息管理软件都可以采用它的原则。我教给大家的其实不是一个系统，而是一套系统性方法，你可以稍加调整，把以前很少有人问津的软件应用派上用场，从中受益。流行的操作系统软件比如微软研发的Outlook和Lotus Notes等软件，它们的Task或To-Do功能平常很少被用到。人们看到，一旦这些软件转化成GTD方法，它们顿时焕发出新的生命。GTD还建立了思考和组织的平台，愿意开动脑筋、施展自己才华的科技人员用它开发出了成百上千种软件的用途。

为什么其他系统和模型做不到这一点

人们发现GTD具有立竿见影的效果，主要原因可能是，它是第一个真正管用的模型：同样的问题，其他办法解决的效果简直连差强人意都算不上。过去采用的方法大多不是过于简单化，虎头蛇尾，就是用起来很别扭，要么这些缺点占全了。

人们想“有条理”地工作，一般来说，是指他们希望对周围的环境和自己的节奏有所掌控。只用简单的一步行动当然做不到掌控一切。你必须先把你所面对的所有事情抓出来，然后把不清楚或者脱节的环节一一理顺，然后才能做到有条理；即便你完成了这几步，也还得定期查看和追踪。GTD是首创的可供公众使用的系统，它教会人们先把眼下想到的事情客观地一一罗列出来，然后再对它们做价值判断。

相反，其他系统没能包含对掌控局面、理顺关系至关重要的所有要素。如果一个模型重点解决的是事务重要性排序问题，那么，它通常就考虑不到怎么尽量高效地把不重要的事务暂时搁置，这些事务也许就被彻底忽略了。即便它强调确立目标的价值，往往也不会对各种目标加以区别；目标其实是分为不同的类型和层次的，必须用各种不同的结构让它们各就各位。

总的来说，我研究过的模型或系统，好像都假定你可以以当前精确而全面的视角，从第一步做起，运用理性而明智的思考，理顺各种事务和结构的头绪；不慌不忙、井然有序地做你关心的每件事，轻松潇洒地实现预订的目标和计划。你见过有人是这么简单从容地生活吗？

实际情况要复杂得多。我们在社会生活中，很清楚在多个层面什么对自己最重要；我们想掌握主动，尽量抓住重点。我们的活动不仅常被外界的意外情况和事件打断，而且我们的看法也会随着成长和阅历而发生改变。如果你过于刻板地遵照一个澄清重点、加强条理的模型做事，而这个模型没有考虑到事物是在发展变化的，也不能让你根据情况的变化随时做出调整，它就不可能一直行得通。GTD就不存在这个问题。

好的设计等于消除拖沓

要想搞清楚为什么GTD如此有效，最好的办法也许是思考和设计消除拖沓。

多年来，我一直不明白，为什么那些最用不着GTD的人，反倒对它兴趣最大，积极性最高。他们聘请我们的培训师去为他们培训，改善他们以一般标准而言不算低下的工作效率；他们往往已经是遥遥领先的生产商、雷厉风行的领导者和日理万机的大忙人。为什么？因为这个群体往往对系统的拖沓、烦冗感触最深。

如果有人满足于现状，不关心是否能让程序更加流畅、取得更好的结果，他可能就对提高业绩的可能性缺乏敏感，甚至认为毫无必要，毫无价值。GTD之所以受到青睐，在很大程度是因为越来越多的高效工作者，渴望有一套可以运用在工作和生活中的系统，它能真正减少摩擦，增进流畅性。GTD提供了可以兼收并蓄的充分结构，而它的组织特点又很灵活，可以在变幻莫测的成长、变化和意外情况下保持稳定。

它的原则简单易行

你用不着特意购买某种产品，或专门学习某项技能，也能立刻开始实践GTD。它的步骤全都是常见的行为，简单且来源于基本常识。唯一具体的要求是有一个可以写字的记事本，一颗善于思考的头脑，然后要有个地方可以把你写下来的东西存放好。

GTD之所以在不断发展，关键的因素是，它的方法建立在基本的、普遍的人类原则基础之上，不受文化、职业背景和心理差别的影响。多年来，我和我公司的职员一直在用这套方法开展工作。迄今为止，我们还没有发现，GTD对某一类人效果好，对另一类人效果不好。我们把它用在儿童、大型企业首席执行官、艺术家、项目经理、生产一线的工人、家庭成员、学生、牧师和退休人士身上。我们为财富50强企业、全球性非营利组织、高科技创业公司、私家小店和政府机构的人员做过培训。我们把GTD引入各行各业：金融服务、公共事业、医疗卫生、能源、交通、航空、消费品、高科技和教育等领域。我们发现在德国、沙特阿拉伯、爱沙尼亚、波多黎各、加拿大和巴西等国家，它不约而同地受到热烈欢迎。我们发现，人们接受GTD，不受性格类型、学习方法和性别的制约。

问题在加剧，人们对解决问题的需求日益迫切

如果GTD只能解决某个特殊问题，只对一小部分人奏效，那么它的受欢迎程度就会大打折扣。同样，如果它解决的问题无关宏旨，在人类活动的广阔天地不足挂齿，那么它也不会被广泛采纳。而实际情况却是，数量庞大的人群日益感受到越来越大的压力，力不从心，不能充分集中精力工作。针对这种情况，在世界范围内，人们越来越强烈地认识到，要重获平衡、掌握主动。

说到底，我们渴望的是更多的自由，而不是更多的工作。与此同时，我们还希望能够及时应对突发状况，如今的突发状况比历史上任何时期都频繁得多。简而言之，我们迫切地想要学会自我管理，不是管理信息，而是洞察事物的意义以及它们之间的关系。

太多的意外

人们常常问我："戴维，在科技、通信和信息领域有什么新东西，造成了这么多的压力？"我的回答很简单："没有什么新东西，只不过一般来说每样东西都是新的。"

变化总会导致某些形式的压力，因为我们的整个世界是希望保持静态的。新事物出现以后，得把它纳入现有的系统和数据当中，其他东西就要给它腾地方。具有讽刺意味的是，甚至连积极的变化也常常导致沉重的压力和痛苦。变化要求重新调整人际关系以及改变自我形象，变化迫使家庭结构和模式发生剧变。

情况一直是这样的。今天的世界还有一点不同：在过去3天里你收到的导致产生变化、创造项目和改变重点的信息，也许超过你的父母在1个月内收到的信息……超过有些老辈人1年内收到的信息。如此快节奏的变化在老辈人那里很少发生，所以他们尚能承受这些压力。而这对你来说却是生活的常态。你采用新技术，五花八门的东西源源不断地进入你的电子邮箱和语音留言机，每条信息都足以改变你对事务重要性的排序。

是否善于处理源源不断的新情况，关系到你能不能用积极的、可持续的态度自信地处理它们，不让它们把你和你的系统淹没，关系到你能不能在忙碌的日程中重新调整所有活动，把它们吸收到对你有意义的事物中。反过来，如果你做不到这些，就会感到焦头烂额，无所适从。

问题不在于信息，而在于意义不明的超负荷

大部分自助类读物都想解决两个其实算不上真正问题的问题：时间管理和信息管理。解决办法不外乎把恰当的设计引入一套既定的系统，利用日程表（和手表），提出速度、空间概念，使用归类整理和选择的方法和手段。

时间和信息其实并不是压力产生的来源。时间是无法管理的，它自顾自地流走。你能管理的只有你自己——你关注的事和你采取的行动。时间让人意识到紧迫性，把主要问题凸显出来，它考验你什么时候把资源分配到哪里。如果你把自己管理得很好，很有效，时间就消失了。你忘记了时间。你感觉不到匮乏、冲突或者失衡。

真正要解决的问题是意义不明的超负荷。大自然是我们身边一种极其复杂的环境，我们却觉得它让人放松，因为我们的大脑喜欢无穷无尽的变化和复杂性。大自然的信息基本上是一目了然的：光的意义，熊、蜜蜂和浆果的声音，只要接触过一次，就全明白了。而类似电子邮件这

样的信息就麻烦得多，你得把它打开、读完、分析、评价，然后把所有隐含的信息和变量考虑进去，变成一个连贯的整体。这就相当于你每天遇到100多种不同的熊、蜜蜂或者浆果类植物。

一个人承受压力的能力就看他会不会用高效的思考方法来快速地应对每件事，然后再想出一套办法，把它们归到适当的工作篮里。这就是GTD教给大家的，也是它在紧张忙碌的现代社会尤其管用的原因所在。

GTD是可以学会的流程，不是生来就有的技能

GTD的广泛传播还有一个因素，那就是社会越来越要求高效率。社会越来越期待人们能够事事顺利，把工作搞定。灵感和创新固然重要，可是如果企业和个人不能把计划、目标、愿景落实，不能把最好的想法和战略付诸实践，再好的计划也是徒劳的。

但是你能训练一个人提高工作效率吗？一整套行为模式能让人变得多才多能吗？普遍的看法依旧是，有些人天生工作效率高，有些人天生工作效率低。推销界曾经有过类似的成见，直到某一天，有人恍然大悟，认识到其实有一整套典型的、可以总结出来的推销流程。有些人本能地悟到了它，并自觉地加以运用；它其实是一整套特殊的流程，可以传授，可以学会，可以运用。

类似的现象也出现在创造和创新领域。过去，创造者和创新者被认为独具天赋。错！其实创造和创新也有一套流程。如果有人遵照恰当的行为模式，他就能提出一些创新的想法和解决方案。

提高工作效率同样也就不足为奇了，这就是GTD提出的流程。人们越来越认识到，这个流程是可以学习、分析和运用的，与个体和文化背景无关，所以它在世界范围内引起广泛的反响。

它将基本原理与本能相结合

GTD得到日益广泛的认可，还有最后一个原因，不知道我能不能用简单明了的语言把它说清楚，因为这个原因涉及心理学、美学和灵性的深奥领域。我不敢说我在这些领域有多高的造诣，不过GTD的某个层面和它的表达方式似乎触及了一些意义深刻的本质，超越了它所探讨的工作高效的主题和内容的具体方法。我要斗胆说一句，GTD认识世界的方法与艺术、心理学和灵性有异曲同工之妙：作为一个框架，它可以让人们在全新的层次和深度认识和理解现实世界的真相。

我们与我们的世界的互动通常并不是预先设定好的，并不是线性、合乎逻辑、按部就班的。我们当然会思考和分析，但我们常常被迫面对跟我们所设想的不一样的现实，各种事情都在发生，可它们并不符合理性、清晰的分类方法。

泛泛地说，我们身上似乎有一种动力，一种冲劲，这是激励和引导我们的内心和外在行为的一种基本力量。可是对大部分人而言，多数时候这种动力似乎没有一个自觉的、客观的计划。你回想自己走过的路，也许会发现，你好像一直都有前进的方向，可是你走在路上的时候，并不觉得这个方向清晰、明确。

是的，你一直在经历各种各样的事，大部分是没有计划、意料之外的事。但是你很快就明白了这些经历的意义，也就是说，你在它们的内容之间建立起联系。在这个过程中，你在自己内心憧憬和外界真实遭遇之间建立起了联系。

假定我们都想提高工作效率，那么，先选好几种工具和方法，再利

用它们来支持和实现这个愿望，就是最具实际效果的行动。GTD既涵盖了外界的所有新情况，又具备对内心的方向和冲动的敏感和认可。它不要求你一开始就把什么都想好。我们和世界发生联系，就是通过接收信息，将其分类、整理，并思考和行动；GTD只不过认识到了人类经验的这条隐含的公式，并把它上升到理论层面，让你能够积极主动地利用这种理论，并从中受益。

揭开隐含的真相

GTD从没有号称它是开天辟地的大发明，也从不承诺能让你的生活大变样。它只是帮助你发现你已经拥有的东西。我们都有很多事要做。我们想做的事太多了，长着三头六臂都未必完得成。这个模型假定你已经具备了必要的创造力、动力、灵感和智慧。你只要养成这样的习惯，认识到自己已经具备的能力，把它们推向更深、更广，扫除让它们真正发挥效用的障碍，运用工具抓住、形成并在这个世界上更加充分地表现你的天赋即可。GTD之所以引起广泛的兴趣，是因为它没有提出任何日程表，它只提供了最好、最简便的办法，把一种自主掌控的感觉和全面看问题的视角注入你的生活，以免你理不清头绪，迷失方向。

它有一种风格……

GTD具有一定的复杂性，它提供了一种情境，交给你一张地图，不管你走到哪里，都能告诉你前面是什么。我再说一遍，记住，它不是一个系统，而是一套系统性方法。系统的寿命往往有限，因为形式容易受制于功能，你期待的结果在质和量两个方面总在变化，实现这些结果的系统也必须相应地变来变去。而一套方法，如果正确的话，它是灵活的，可以随着时间的推移加以调整，添加新的、扩展的内容。GTD模型的独特之处在于，它对你在生活中可能遇到的问题给予一视同仁的分量。什么事都要紧，也可以说什么事都不要紧。你的生活目标是什么？很好。该买猫粮了？非常好。只要是引起你注意的事，就可以用它来处

理。如果事情没有引起你的注意，就不要费神来考虑它。

GTD值得一提的还有它的巧妙，它虽然简单，却常常触及你的活动和兴趣范围内非常敏感的部分。有时候，莫名其妙的问题引起你的注意，拨动你情感深处的琴弦，分散了你的精力。GTD提供了一个理顺思路、把它们提升到意识层面的锚。比如，如果你敢把像“父亲和临终关怀”这样的问题列出来，放进工作篮里，你能坦然地想好结果，朝着这个结果选择下一步行动，那么，你就成功地运用了GTD，还可能把GTD运用到你的意识中深不可测的敏感和复杂层面。

究竟什么是GTD？

对不熟悉GTD的读者，在这里有必要描述一下GTD的几条主要原则；接触过GTD的读者可以把它看作是对GTD的全面总结。

这几年，许多人乃至某些行业（特别是软件行业）在全公司范围内，在他们的产品、服务和价值提案中运用GTD，为GTD的影响扩大做出了贡献。为此，2006年我在我们的网站上写了一篇文章，尽可能地描述了这种方法的特点。

> GTD虽复杂却不至于让人犯怵，它的显著效果全部基于常识：只要你把目前自己要做的事列成清单，系统地加以整理和查看，你就能抓住重点，站在最佳视角看待自己的世界，在任何时候都能自信地做出下一步做什么（和不做什么）的决定。GTD方法简单，步步推进，效果显著，可以让你达到得心应手、驾轻就熟的状态。它包括：
>
> 写出你注意到的所有事情；
>
> 分别把可以采取行动的事情变成结果和具体的后续步骤；
>
> 有条不紊地整理尚待处理的事务和信息，根据你具体处理它们的方式和时间，把它们适当归类；
>
> 经常检视你的诸多事务的6个层面（宗旨、愿景、目标、责任范围、项目和行动），及时跟踪和“保持警觉”。
>
> 采用GTD方法可以使你避免焦头烂额，树立自信心，充分激发你的创造力。它的结构没有限制条件，你可以最大限度地灵活处理具体事务。这个系统恪守高效工作的根本原理，在“方法”层面留出很大的自由发挥的空间。GTD唯一“正确”的做法是用最少的注意力

和精力来完成有意义的事情。我们用GTD方法在工作现场培训过成千上万名学员以后，积累了在工作（和生活）中提高效率的丰富经验。

GTD的简便性、灵活性和实用性是它的魅力所在。它能激发、启迪和帮助人们提高能力，这就是它的魔力所在。那么究竟什么是GTD？一句话很难说清楚……

GTD说难不难，说简单也不简单；然而任何对它的断章取义的理解都可能背离这套方法的真谛。

3种GTD模型

我上面描述的这种包罗万象的方法最终被叫作GTD，它其实是我根据多年从事员工和企业培训的经验，发明并综合起来的3种模型的协调统一。这些公式不是我在书上或者狭义的课堂上学到的（虽然现在也开始采用上课培训的方式传播），基本上我是在普通的日常工作生活中，在跟他人（他们需要清晰的视角、方向和积极的行动）打交道的过程中发明的，并对它们进行了实践检验。

我花了很长时间才发现，这个过程对理顺和应付大量工作和项目，分清轻重缓急，是最有效的办法。这些问题伴我一同成长，我认为为它们排序也很重要，因为就是在工作量、项目（情景管理）和优先选择这条线上，对它的认识和运用取得的效果最好。

接下来我要简单地描述一下这3种模型；本书的其余章节将探讨它们如何有效、为何有效，以及具体怎么运用。

掌控工作流程

“掌控工作流程”（Mastering Work Flow）模型分为5步：[2]

收集阶段（Collect）

处理阶段（Process）

组织整理（Organize）

检查回顾（Review）

执行阶段（Do）

基本上，这个办法是收集、思考、组织整理和管理我们日常生活中该做、想做、不得不做的诸多事务的最好办法。它要把所有的原始信息一一列出，对每件事做出恰当的决定，把结果进行恰当的归类，必要时对部分和整个系统进行评估，做出该怎么办的恰当选择。这部分内容反映了我所称的自我管理的“层次”，它与GTD的关系最为紧密，因为它的运用最简单，马上可以见到成效。这个“工作流程模型”的要素建议读者用列清单的办法来安排待处理的事务，这也成为GTD软件运用的基础和关键组成部分。

合乎自然的规划

工作流程模型提到了一个问题，却没有给出解答，它就是项目规划和管理。“处理”你“收到”的信息（电子邮件、工作篮、会议记录等），要在项目一出现就一一列出，并想好接下来的具体行动。对于大部分事务，这样做足以获得一种掌控感。可是，还有许多情况和你希望实现的结果需要加以更加细致的考虑，比如你的婚礼、网站、著作乃至下次休假。要规划和执行更为复杂的项目，我提出了一个简单有效的5步模型。

在我早年从事管理咨询时，但凡觉得自己承诺或负责监管项目的客户，都对“项目规划”表现出浓厚的兴趣。（在我看来，只要一个人参与的活动要分几步才能完成，实际上他就在管理项目了。不过大多数人心目中“项目”的定义没有我想的这么宽泛。）这些人常常问我：“什么是最好的项目规划模型或软件？”好像可以运用的办法不是太简单，就是太复杂。我当年没什么经验，但是我渐渐意识到，其实在不知不觉中，我们做的每件事都是有规划的。

还有一种情况，我们想让有些事必须完成，大多数时候果然能把它们高效地完成，不过却不明白为什么会这样。即使出门、外出就餐或者打理花园，也都需要规划；我们几乎没有一天做事不需要计划。

要把意向变成现实，不管事情大小，都要在大脑中自然而然地经历5个步骤：[3]

- 目标和原则
- 愿景
- 头脑风暴
- 组织整理
- 明确下一步的行动方案

产生一个愿景或目标，我们对它的想法和行为由我们的价值观决定。接着我们幻想这个愿景如果实现会是什么样。然后，为了降低幻想的愿景和眼前的现实之间的落差，我们自动开始考虑一些相关的念头，考虑怎么实现它（头脑风暴）。然后我们把这些念头转化成条件、步骤和轻重缓急的判断（组织整理），这样我们就有了可以真正采取行动（下一步行动）的着眼点，着手把它们付诸实施。

这个规划模型（详见《搞定I》最新版第3章）是自发的，在较为正规或复杂的环境下它并不是标准程序。但它可以明确重点，尽量减少精力和心血的耗费，生活中人们也的确在使用这套方法。它就是对项目、情况、问题和主题的“纵向”考虑。

我们把这些工作流程和规划步骤引入实际应用，显著地提高了效率。此外，还有一个动态的要素必须说明，即重要性排序问题。

关注层面

我们在任何时候，对自己选择做的任何事情，都应该从战略和战术两方面进行思考，这在我看来是不言而喻的，特别是担任管理顾问多年

以后。管理，顾名思义，就是在分配有限的资源时做出明智的选择，换句话说，分清事情的轻重缓急。可是所谓的时间管理，甚至战略咨询所描述的取舍步骤大多不是适用性不强，就是不能把影响行动的所有因素考虑周全。

我采用了与发明规划模型大致相同的做法，从一个基本前提入手，也就是既然人们自发地懂得权衡和取舍，那么，我们当然能从这些自发行为中找出规律。我认真研究了真正影响人们做决定的因素以后，提出6个层面和它们的用途。

这些概念的提出纯属偶然。有人请我去给华尔街一名高管做咨询，他面临的主要问题是“会务繁忙”。他的助理每天费尽口舌，替他推掉四面八方涌来的请他出席各种会议的邀请，因为他几个月以后的日程也早已排满。

我走进他的办公室，他关上门，几乎恳求道：“我这个日程表究竟该怎么办？”我完全没有头绪，不知道怎么切入解决他的问题，于是决定把问题返回到他身上，先了解一下情况再说。我走到墙上的一块白板前，写了下面几行字：

- 目标和原则
- 愿景
- 长期目标
- 责任范围
- 项目
- 行动

我知道这几条内容，每一条都与接下来要解决的会务繁忙的问题有关。当然，我刚写完这几行字，他就转过身对我说：“我明白了！”

“明白什么了？”我问。

“问题不在于开会。是我的孩子们！”

原来，他去出席各种会议，初衷是让别人看到他工作很卖力。现在他猛然醒悟，认识到因为开会，自己错过了陪伴几个处于青春期的儿子成长的宝贵时机，太不值得。

类似他这样的顿悟并非个例，会务繁忙的情况也并不特殊。我只不过找到了一个相当简单的办法，在考虑该做的事情时，找到全面看待问题的视角，把它当作思考和抓住重点的工具，从而快速有效地工作。

我再说一遍，这不是什么高深的学问（不会比火箭专家的学问高深）。我们一般在6个层面处理问题，它们之间彼此关联，虽然很多时候大多数人只是隐约意识到这一点。我们有目标和价值观。我们都朝着预想的方向发展（有积极的和消极的预想）。我们想做大事，想实现愿景。我们要把几个关键的工作和生活领域保持在能让我们实现目标的层面。我们在各个层面都有要完成的项目、要兑现的承诺。我们根据自己在这6个层面的事务安排采取行动。

我们的行动越接近最高层面，它就越要紧，至少本质上是这样。换句话说，你越清楚即将采取的行动是实现目标的最佳行动，它对你的价值就越大。

我在《搞定I》（最新版）里解释过，但我要在下文再谈一谈关于轻重缓急的排序问题。你决定明天下午3点一刻要干什么时，关注层面并不是唯一的考虑因素：你还得考虑时间、精力和地点之类的具体问题。不过这6个层面的框架仍然提供了扎实有用的工具，让你认真考虑自己的情况，这比简单孤立地教你“要紧的事先做”更加全面。

这些模型如何统一起来

近几年来，我逐渐意识到，我揭示和传授的这些知识无不触及加强掌控和摆正视角这两个方面，受时间、对象、情况的影响不大。我把GTD归结为这两个主要因素，它们比我最初提出的“横向”和“纵向”的两层意思更好理解和运用。“横向偏离”（out of horizontal）有点晦涩，“失去掌控”却好懂得多；“我没有摆正视角”也比“纵向偏离”（out of vertical）顺耳得多。

收集、处理、组织整理、检查回顾和行动，用这套程序来掌控工作，是掌控局面的主要组成部分。而“合乎自然的规划”（Natural Planning Model）和关注层面则提供了看问题的视角。

你也许注意到“合乎自然的规划”和关注层面有相似之处。关注层面其实是把规划模型运用到全景，比如你的人生、整个公司或者一件事上，它是分级分步、层层推进的思考方法，是明确问题、用最好的态度抓住重点的方法。为什么我们做自己在做的事？成功的结果是什么？为了达到目的，哪些内容需要管理和完成？下一步行动是什么？

一定要抓住重点

或许你已经明白，GTD的主要内容是抓住重点，去除无谓消耗精力的事，即利用GTD法把注意力以必要的方式、在必要的时候引向必要的地方，提高你的能力。如果你对局面失去了掌控，就没法分清主次，只能处理手头的紧急事务。因此，GTD法的关键内容就是掌控局面。

同样，如果你对自己在各个层面该做什么毫无头绪，重新审视全局就对抓住重点十分关键。这是GTD第二个要掌握的主要领域：采取适当的回顾和思考步骤，查看和更新在多个层面引起你关注的事情。

这两条在具体行动中统一起来，你就可以在给定的时间决定做什么。具体行动是掌控局面的5个步骤的结果，也是你在生活和工作各个层面的操作的最后落实。不管你对这几个层面有没有意识，你都一直在

行动。重要的不在于你一直都在做对自己而言最正确的事情（怎么才能肯定是最正确的呢？），而在于你牢牢地掌握主动，用一套行之有效的程序来做出决定，并坚持把它完成。

GTD：思想基础

这些年，人们对“情商”（emotional intelligence）的概念表现出浓厚的兴趣。学术界也证明了这种常识是有道理的：一个人克制和掌控自己情绪的能力跟他的办事能力和职业成就存在一定关联。如今，人际沟通、团队工作、合作和妥善经营的家庭关系日益成为影响企业生活的重要因素，这种对情感因素的关注是可取的。

不过，我要指出，还有一种经过验证、其实早已被证明的观念，那就是心商（mental intelligence）。我们需要全面理解、管理和强化思考的过程。不是人们不具备思考的能力，而是他们不去思考，或者思考得不够透彻，因为他们的思路没有打通。如果你拒绝有效地思考，哪怕是你收到的一封电子邮件或一个电话留言，它也会对你的办事效率产生负面影响，你的反应要么不够重视，要么小题大做。

事实上，依我的经验看，掌控思考的过程在这类情况下可以发挥更大的效用。心情会影响人们考虑问题的态度，而怎么考虑问题对心情的影响更大。广义的“思考”包括脑子里想到的一切引起你重视的真实或者假想的事物，以及逻辑和理性判断的认知过程。这意味着心情受到想法的影响，胜过想法受到心情的影响。

大脑是个坏主人

大多数人大多数时候似乎听任头脑里各种杂乱的念头轮番登场。这里我要区分一下“思考”和“大脑”。当然，我不想涉足哲学和心理学的深奥领域。不过就我的经验而言，智力和意图相结合的时候，人就开始了思考：动脑子，并且运用其他本能的反应来判断是非，做出决定。如果

一个人改变了主意，显然是他的某个部分凌驾于大脑之上，在创造性的、有意识的专心思考以后，修正了大脑。大脑是个好仆人，却是个坏主人。

大脑提醒你想起各种事情，你对其中的很多事情根本无可奈何。想起让人操心的事，不等于你能推进它。往往是人们被动地受各种念头摆布，而不是主动地思考让他们操心的事情，至少不是在有效地考虑怎么解决、推进或者管理头脑里想到的事情。不过，搞清楚这个具有反应性的和机械的大脑程序是怎么回事，是赢得游戏的一大关键。

我们不是生来就会

没有人生来就会思考："这里有什么真理？我们想取得什么成绩？接下来干什么？谁在做这件事？"如果我们有这种倾向，那它一定早已成了大脑机能的遗传特征被保存下来了。我见到过几个人，他们思考上述问题已经成了一种习惯，通常是在所从事领域的孤立范围内。不过，即便是这群人，大部分人也好像没有意识到他们用了什么方法来进行这个思考过程，而且也不能把这种行为转移到生活的其他重要领域。某软件公司的项目经理很擅长主持会议，也知道如何有效地推出新产品，却完全处理不好自己跟母亲的关系，也不擅长个人理财，虽然相同的办法能够而且应该是适用的。

一名高管在美国某大型公司管理着一个在业内声望很高的管理培训中心。他碰巧看到了我的材料，说我"揭开"了他的企业文化高度重视、却不知道怎么传授给员工的"真理"。他的培训中心只是建立了一些行为模型，并期待员工有这样的行为，比如开会之前有明确的目标、会议结束时必须明确下一步行动、明确由谁负责等等。GTD使这些做法简单地上升到意识层面，使之可以理解，可以传授，构成了一个统一的模型。

这些分清主次的做法对高效应对我们的工作和生活十分关键，而且

越来越关键，因为社会和个人事务正变得越来越微妙和复杂。为了让它奏效，我们要更多地考虑怎么把这种意识运用到日常生活的方方面面。

对注意力的关注

大脑如何集中注意力，人们如何掌控这个集中注意力的过程，这些问题近年来引起了广泛的兴趣和研究。注意力不集中可以达到相当严重的程度，我遇到的大部分人也多多少少存在这个问题。虽然很少有严重到寻求专业帮助的地步，程度不等的注意力分散却是普遍现象。

对注意力的关注还没有引起企业效率层面的注意，这很奇怪。因为像电子邮件、黑莓、即时短信、手机等新科技，使亚健康状态的精力分散造成的潜在危害已经引起人们的注意。诸多研究项目都试图记录精力分散现象对企业绩效的消极影响。它们造成的经济损失很难测算。不过，我们可以用平均的注意力集中时段的缩短和干扰增多的统计数据做出大致的推算。于是，企业试着推行诸如“星期五无电子邮件日”、“关闭有声通信时段”之类的规定，不仅为了降低噪声造成的工作效率低下，也想给重内省的创意思考留出足够的空间，因为有些聪明的老板认识到了它们对知识型员工的战略重要性。

多数研究提出的问题和解决方案都围绕外部环境，如电子邮件泛滥、干扰频繁、沟通太多或者太少、变化太快等等。它们把重点放在减少信息流入的数量和速度，这类解决办法顶多在短时间内有效，有时反而会造成工作的不便和停滞。我们要学会在日益密切交织的思考和行动的世界游刃有余地穿梭，这才是一劳永逸的办法。

思考不是人类与生俱来的天赋，伴随着人类的成长，世界变得日益复杂，而思考是从容应对复杂世界的必要条件。我们与生俱来的，是一个一不留神就会开小差的大脑。它最爱去的一个地方是我们生活中“要做的事”，并且烦琐详尽，达到令人匪夷所思的地步。有时候胡思乱想

是健康的、有用的，大多数时候却只会分散精力，造成压力，消耗能量，削弱我们保持精力集中、创造力活跃、高效工作的能力。

GTD的一大好处是，它把创造性的思考和胡思乱想区别开来，这样，你就可以在打开积极思考的通道、探索大脑潜能的同时，把消极面排除在外。这个过程不要求深奥的科学训练或者神秘的顿悟（虽然科学界和相信顿悟的人都对GTD如获至宝）。搞清楚并培养大脑的理性思考，把注意力集中在该集中的地方，就像照着菜谱烹饪一样有章可循。你照着一些步骤做就行，不照着它做就会失败。

GTD的逻辑

清空冗杂的念头可以使力量倍增，这个原则是我在练武术时悟到的，并深有感触。修炼“心如止水”（mind like water，这个词借自空手道的说法，形容一种澄明开放的状态）的境界，成为与GTD有关的常见话题。就像水不管遇到什么都能迎刃而解，没有压力，没有紧张感，也不会浪费能量。如果我们能集中精力，就可以用恰到好处的能量、反应和投资来应对周围世界。一旦注意力转移，我们也可以轻松把前面的事情丢开，重新集中精力处理手头的下一项活动。灵活性和专注是力量的源泉，削弱这两者就会降低效率。

用电子邮件跟你的老板交流，处理你刚才的想法；搞清楚孩子为什么一反常态，沉默寡言；解决你刚刚意识到的部门危机；清空这些冗杂的念头对你而言都有最佳反应方式，就看你的世界在某个特定时刻是由哪些要素构成的。如果你把精力过多地放在于事无补的念头上，而不是认真考虑怎么有效应对它，那么你就不会达到“心如止水”的境界，你在毫无必要地耗费精力。如果你把这些想法和心情从一个会议带到另一个会议，如果你带着家里的问题去上班，把工作中的问题带回家，结果就是效率既不高，又无乐趣可言。坦率地说，如果某个想法你想了不止一次，每次都没有变化，你也许就在做无用功，在消耗自己的创造力。

那么，GTD模型是怎么回事呢？它的步骤有什么逻辑呢？

力量＝精力集中

精力集中就可以做到高速运转，成效显著。如果你不能集中精神，不管是弹钢琴、练习空手道、训练宠物狗、学外语还是和处于青春期的

儿子进行一次重要谈话，都收效甚微。

精力集中＝不分心

你的脑子开过小差吗？工作效率受到了什么影响？

什么事情最让你分心？我敢肯定，有些日子你心神不定，外界的庞杂事务让你不能放松，也不能把事情顺利完成，比如很大的噪声，比如有人突然闯进你的办公室，比如电脑死机等。不过老实说，你独自一人在安静的房间里，就没有心神不宁的时候吗？肯定有。我们的思绪容易被别人打断，但我们的思绪本身也容易陷入天马行空的胡思乱想中。

分心＝事务处置不当

如果你读这本书的时候，不知不觉走神了，很可能是想起了一件事，这件事你觉得必须去做、去完成、不得不处理。还有，不管什么事打断了你的思路，很可能都是因为你没把它处理好。你的某些决定还没做出，某些事情需要后续跟踪。这里并不是想对你做负面评价，只是描述实际情况而已。

我在这里要讨论的，不是让你有意识地把注意力从眼前这本书转向别的事情。此刻，你可以决定改变事情的先后顺序，先做事再看书，因为你读到的或者看到的东西提醒了你，你想起来过几天要去一趟纽约，你打算考虑一下去纽约要做哪几件事。也可能你只是想换换脑子，让大脑休息一下，随便想想心事。

如果一件事引起你的注意，而且通常是在你不愿意想起它的时刻，这才是真正的干扰和分心。实际上，大脑明白，这件分心的事情还没有处理妥当，它只不过想替你把它做好。大脑作为你的“中央处理器”，这个程序按照你的要求运行的时间太长了。

大脑不能自己把事务处理好

前面几节我提到，与理性自主的思考相比，大脑本身是不够聪明的。问题在于它处理事务的能力十分有限。不过奇怪的是，因为它是一个忠实、勤劳的仆人，一旦它意识到某件事做得不够妥当，就会牢牢地抓住不放。你的事务需要跟踪和处理，如果它们没有纳入某个系统，就会久久地压在你的心头。

不过大脑在记忆、提示和自动思考并做出决定方面的能力实在有限。如果大脑拥有这种能力（似乎好多人相信它有），你也相信它，而不是相信一个外在的系统，那么，它应该只在你该做某件事而且能做这件事的时候提醒你。

举个例子，此刻，你家里是不是至少有一块电池该换了？如果是，大脑在什么时间、什么地点会提醒你购买新电池？当你看到旧电池，当电用光的时候！这不够聪明。如果大脑有自己的智慧，就应当在你看到商店里型号匹配的新电池时提醒你！“嗨，主人，你该买几个7号电池了——这里的货架上就有！”如果大脑真的很管用，你就不需要建立外在的系统了。

今天早上你一睁眼，有没有想起几件该做还没做的事？是不是不止一次想到？反复想起它们，对推动它们的进度有帮助吗？大概没有。最终结果是纯粹在浪费时间，耗费精力。

大脑的提示功能也很有限。研究表明，短期记忆至多只能保存十几件事，再多的话大脑就把它们统统忘记了。如果你把过多的负担交给它，它就左耳进右耳出，干脆放弃了有意识的掌控。

大脑也是个糟糕的办公室。你脑子里堆积的最直观、最要紧的事往往是最新的、最情绪化的事情。很可能在某个特定的下午，你在考虑“买面包”和考虑“买房子”时花了一样多的心思。甚至可能考虑“买面

包”比“买房子”还费心，因为你担心回到家才发现忘了买面包的后果。

大脑在跟踪各项事务时，不能把过去和未来区分开。这意味着你脑子里一想到要做某件事，大脑的某个部分就一直在想着这件事。即便你的意图很简单，只想记住和处理两件事，也会给你造成一定的心理压力，并最终导致失败，因为你做不到同时处理两件事。

除非有一个更好的系统，否则大脑不会自动走开

一般情况下，大脑的意识层面会把其他事情丢开，专注于你此刻专心致志的工作。潜意识的层面会记录每件外在系统没有记录的事。你可以骗别人，但却骗不了自己的大脑。它清楚地知道你有没有把要做的事情记下来，会不会在该查看的时候查看。如果你既没有记下来，也没有查看，它就会紧紧地抓住这些事不放。没有记下来的任务很容易在莫名其妙的时候冒出来，比如你凌晨1点正躺在床上，突然想起来：噢，不行……我要记得告诉朱厄妮塔，下星期我要去趟新加坡！

好像很多人都喜欢让潜意识来操心那些没做完的事，大脑就想一下子把它们全做完，可这是办不到的。于是产生了一个矛盾的结果：你不断地想要减缓未完成的工作造成的压力，结果却把事情搞得更加复杂了。

那么，怎么打破这个怪圈呢？

如何释放承诺未兑现时的压力

要想减轻承诺未兑现时的压力，你必须意识到：

- 你要捕捉、明确所有层面的事情并把它们条理化。

• 你自觉地在必要的时候查看、追踪它们的进展情况。

记在日程表上的事务安排对多数人构不成干扰。比如，你下周四上午10点有件事要做，它也许不会让你焦虑。为什么？因为你相信这个提示系统，相信你能兑现承诺。当然，前提是你知道，你要做的事在日程表上并一一做了标注，必要时可以随时拿来查看，确保你在需要的时候能够看到要看的东西。

实际上你并未完成日程表上的预约，还有可能你并不喜欢做这件事，但这项未来的活动不会让你分心，不会影响到你现在专注做的事情。你用不着去完成它，甚至用不着喜欢它，就可以把它抛在脑后。

如果你突然发觉日程表不见了，你会怎么样？你会感到压力顿时如潮水般向你涌来，因为你的大脑意识到，现在，它得努力回忆这个记录和追踪系统。高度依赖助理或秘书替自己安排事务的管理者，如果秘书或助理哪天突然没来上班，他就会产生这种不知所措的感觉。

你摆脱了承诺无法兑现时的风险，让大脑获得了解放，因为你使用了一个万无一失的系统；但如果你没有这样的系统，负面结果就会接踵而至。你在生活和工作中对自己许下了很多承诺，有的记在日程表上，有的没有，它们之间有区别吗？没有。

不得不做的事几乎不会对你构成压力，这种状态是有可能存在的，但是你必须依赖日程表之所以起作用的相同要素：你要确信它们都列了出来，你能在必要时对它们进行查看。

那么，为什么几乎每个人都在完成日程表上记录的事，却没有人把生活中的其他大事也记在什么地方，全部列出来，养成及时追踪查看的习惯呢？

原因有3个：

首先，记在日程表上的是已经想好、已经做出决定的事；它已经转化到具体事务的层面。你答应星期一下午给吉姆打电话；你无须再多考虑自己该干什么；什么时间、什么地点做这件事也不再有疑问。其次，你知道该把这些事临时搁在什么地方（日程表上），日程表是个常用且方便的工具。再次，如果你一时疏忽，没有做好日程表上标记的活动，受你重视的人很快就会给出直接而负面的反馈。你对自己许下了承诺，却没有做到，这是一码事；可是如果你忘了接孩子，忘了会见未来的客户，或者在约好跟老板面谈时爽约，你马上就会想起这个疏忽并且懊恼不已，这就是另一码事了。

但是，对于大部分其他事务，这3个因素很可能部分缺失甚至全部缺失。用来追踪的线索很模糊；没有熟悉或者标准的系统来追踪它；即便疏忽了，也不容易马上察觉，并且不会感到懊悔。比如，你知道暑假要来了，你得安排好孩子们这几个月的活动，但你也许没把这件事当作“一件事”，特别是没有好好想一想要怎么安排这件事，接下来该干什么。即便你想到先跟妻子商量一下，再做全家人共度暑假的打算，也可能不知道该把这个提示信息记在哪里。而如果你压根儿没有动脑子，那么不会立刻产生负面结果。

如果所有引起你注意的事情都井然有序，结果和行动一目了然（无须多想），如果我们制定并运用直观而好用的工具来追踪和检查它们的进度，如果这个系统一有疏漏就让我们感到懊恼，那么，“心如止水”的境界就是常态而非特例了。

有一次我把自己的系统给别人看，就是我列出来的好多张“项目”、“行动”、“等待”、“将来/也许”清单，还有我的工作职责、长远目标、愿景和价值观清单等，人们很是诧异：他们觉得不可思议。“你的清单这么多！”（他们的表情显示他们很不以为然。）我的回答是：“好吧，把你的日程表给我，我们把它扔掉看看！”多数人想不到这一点。在我看来，这就相当于“学术欺诈”。既然一张清单可以在小范围内消除

压力、提高效率，为什么不扩大它的用途，用很多清单把生活中的很多压力去掉呢？

完成思考过程

然而，要把这种做法运用到广阔的人生舞台，还缺少一样东西，那就是训练自己完成思考的过程。日程表是把想好的结果记下来，是思考的结果，是关于具体行动的决定。它也许不是思考的最佳结果（比如你安排召开一次错误的会议，讨论错误的议题），可是在它自己的小范围内，无须再对它进行思考或决定。

除了像安排预约这样的事，大部分事务仍然需要我们做出决定。比如母亲的老年看护、即将到来的假期、个人预算、有人提出与你结盟、一名团队骨干的问题，这些事要着手处理，就得先变成具体的、明确的、可见的行动。

这类事务的问题在于，它从你的脑子里冒出来时，似乎十分模糊、复杂、难以捉摸，于是你不肯再多想下去。你担心太费神，眼下你没有那么多时间和精力。多数人没有意识到，其实你无须把它们彻底想明白、理顺并制订出确切的计划，也可以把它们抛在脑后。“完成思考”的意思很简单，就是想清楚朝向目标迈进的下一步该做什么。想到一半就不想了，这是没有对你该注意的事情给予适当关注的典型例子。你要比实际上你想的多费点心思，然后你会发现，它其实不像你担心的那么费心思。

一旦你想好这些事的下一步该干什么，并把用来提醒自己的信息搁在一个必要的地方，你就可以把它们抛开，朝着既定的方向努力即可。就拿我的经验来说，95%的时候我有时间和精力做事，却没有时间和精力考虑做什么事，它们应该是已经想好的事。比如你偶尔开车经过一家五金商店，你当时想不起来家里缺哪些需要在这里买的东西。你也许有

时间和精力买5样东西，却没工夫考虑是哪5样东西。如果你没有想好在什么地方需要什么东西，你的GTD系统内部就出现了严重的脱节。

这种未能充分调动智力的做法，是在生活和工作的坎坷道路上达到游刃有余、从容应对状态的一大障碍。

全局视角是你最宝贵的财富

把生活当事业，把工作当游戏，你看待它们的正确视角是实现生活、事业双丰收的最终钥匙。你可以身处看似可怕的困境，却仍然胸有成竹，只要你拥有正确的视角。你也可以过着看似完美富足的生活，却站在错误的视角，仍然念念不忘想要自杀。视角是关键因素，但它很容易偏离。它可以在一念之间全盘颠覆。

GTD原则和方法的宗旨是尽量让你保持正确的视角，一有偏差就马上予以纠正。我们在关注琐事的同时也要把握全局。但是你得用一套可靠的步骤，把不确定的事务理顺，解除它们给我们施加的沉重的心理压力，这样的压力也许就是由20分钟内收到的3封电子邮件和接听的两个电话造成的。正确的视角是你要形成的最重要的心理框架，用以支持它的工具和方法极其宝贵。

大脑需要延伸

最近，心理学领域的研究初步证明，在一种情境下制定一套捕捉、明确和妥善组织整理的系统是有效的，甚至是必要的。人的大脑可以发挥的创造力，超过了功能最强大的计算机。它能把特定情况下几乎无穷无尽的变量考虑进去，能力堪称神奇。给它一个确定的问题或项目，它能接受的复杂程度、它能激发的创造力着实惊人。可是如果让它同时考虑两个问题，它就懵了。

如果我们把注意力集中在一件事上，事情就能做得很漂亮。而如果我们要考虑的两件事或几件事没有明确的界限，就会出问题。好像一旦我们在某个层面（不管是大是小，是工作还是生活，是复杂还是简单）对自己做出了承诺，没有立即兑现，这个“开放式回路”（open loop）就会留在我们的脑子里，大脑就会不断地想要推动它。就好比我们钓到一条鱼，它不断地拉着钓竿，除非我们把它钓起来或者干脆放走它。如果我们的思维不能全神贯注于一件事，而是同时想做几十件乃至上百件事，大脑就会呈现出一种持续短路的状态。

为了应对这种复杂性，你得有个办法、有个地方把各种想法暂时搁置，就像你把想好的事记在日程表上一样。多数人用日程表而不是用脑子来记事。他们知道日程表上写着要开的会和约好的会谈，知道自己在必要时随时可以查看，就不会在房间里踱来踱去，考虑什么时候该做哪件事。他们查看日程表的时候，大脑是自由的，可以活跃地思考与实际会谈相关的具体细节、会谈的前期准备和后期跟进以及会谈本身的意义等。浏览一天或一周的活动也可以激发活跃的思想，在更大的背景下考虑到无穷多的相关事宜。现在，你可以浏览一下日程表，看看你已经做过的事和将来要做的事，我敢打赌你一定会产生一些不看日程表就想不

到的念头，特别是如果你最关心的是记住自己在各个时间安排了哪些事务和活动。

日程表可能是人们自己想出来的把大脑延伸的最好例子，还有很多别的例子也可以让人心情放松：高速公路上的标示牌告诉我们从哪个出口出去，钟表告诉我们现在几点钟，汽车仪表盘的刻度告诉我们什么时候该去加油、汽车有没有出现机械故障。这些系统下面隐含的关键原则都在发挥作用，都得到了我们的接受和认可。

应该引起你的注意、却没在日程表上标记的活动，比你写在日程表上的事务要庞杂、重要得多。多数事务不像约见一个人这么具体和明确，也不像汽车仪表盘的加油指示灯这么直观明显，可是支配这些活动的基本原理全都一样。如果你能想出一件事对你意味着什么，你打算怎么做；如果你把自己该关心的事情的提示信息搁在某个地方；如果你养成习惯，经常追踪查看它们的进度——那么，就没有理由让意外情况困扰你的意识。

你对个人财务状况缺乏安全感，母亲的健康和生活状况让你担忧，这些问题当然比“星期一下午2：15开车去接乔茜”或者“寻找高速路标”难办得多。但是，只要你有了一整套可靠的处理办法，面对它们你也能感到安心。

这当然说起来容易做起来难。很少有人需要别人教他怎么预约和使用日程表，怎么看高速公路的标示牌，但人们却好像不能自然而然地想好怎么有效处理必须面对的许多模棱两可的复杂情况。这就是为什么用GTD模型来掌控局面和调整视角，乍看只是一般常识，却需要学习和实践的原因；这也是在一个新信息不断涌现、世界瞬息万变的时代，GTD引起如此轰动的原因。

---

[1]这句话大意为：初生，阳刚阴柔开始结合，艰难也随之产生。在艰险中变动，如能坚持正道是极为亨通的。——译者注

[2]详细概括见附录4。

[3]见附录2和附录3。

第2章 步骤

很长一段时间，我一直觉得生活就要开始了……可是路上总有障碍。一些要先处理的事情，一些未完成的工作，时间还是不够用，金钱依然没赚够，然后，生活就开始了。后来我明白了，这些障碍就是我的生活。

——艾尔弗雷德·索扎（Alfred Souza）

混乱不是问题；用多长时间发现规律，才是真正的妙趣所在。

——多克·奇尔德（Doc Childre）、布鲁斯·克赖耶（Bruce Crier）

你时不时地会感到一筹莫展或者失去方向。如果你没有这种感觉，那么，你的生活可能陷入了停滞。

在大的人生层面，比如你的事业发展，在小的日常琐事层面，比如手忙脚乱地准备一顿招待朋友的晚餐，都会遇到这种情况。你在车库干活，在家里、团队中、工作中、公司里、学校中做事，甚至你在处理人生大事的时候，也会遇到这种情况。不管原动力是什么，你会发觉事情有点儿“不顺”，你得把它理“顺”。

可是，眼下怎么才能把手头的事情理出头绪来呢？怎么摆脱僵局，让事情有所进展呢？怎么保证你采取的举措能让它向前发展呢？

《搞定III》（最新版）将要解答这些问题。当你置身纷繁复杂的处

境时应如何前进，如何在暴风骤雨、惊涛骇浪中让自己的船只平稳前行，这本书不会给出具体的答案；但它会一步一步指引你，让你自己找到答案。

从“不顺”到“顺”，可以发生在几秒之内，也可能历时几年。而理清思路、获得掌控的过程却完全相同。顺与不顺不是命运的捉弄，虽然很多时候看上去是这样。它是采取一整套可以洞悉、可以理解、切实有效的举措的结果，主要看我们怎么以特定的方式把精力集中到特定的事情上。理解和运用这些相关的原则和步骤是本书要传达的主要内容。

一筹莫展、看不清方向的主要症状发生在各种情况下，用自我管理的术语至少可以叫作“未达到最佳标准”。过去20多年来我与各行各业的人打交道，我问他们为什么对我的关于提高效率的著作感兴趣，他们告诉我大同小异的目的：

- 缓解压力
- 停止拖延
- 增进平衡
- 拥有更多精力、活力和动力
- 发挥潜力
- 明确重点
- 高效管理项目、时间和人力
- 激发和表现创造力
- 提高自由度

这些是个人的强烈愿望和提升机遇，企业层面也有类似的愿望。这本书的多数材料都在企业层面的运用当中得到了检验和修正。人们对自

己的企业和企业文化进行评估以后，用类似的语言明确了企业的目标：

- 提高员工、团队和企业的效率
- 加强沟通
- 减轻压力
- 增进工作和生活的平衡
- 改善执行情况
- 重点一致
- 分清主次
- 加强时间管理
- 积极创新、激发创造力

简单地说，你和你的团队或公司只要做好两点，就可以实现上述孜孜以求的结果：组织整理好各项事务和抓住重点。把它们的顺序调换也可以：你可以先把事情归拢在一处，再考虑它们的优先级别；也可以先明确优先级别，再围绕目标做出有条理的安排。掌控局面和抓住重点，这两个步骤对你的人生、对类似烹饪这样简单的事情，都可以发挥作用。

不过，取得和保持平衡，毕竟说起来容易做起来难。那么，到底怎样才能做到有条理呢？怎么决定事情的轻重缓急呢？工作和生活中的新情况、新信息源源不断地向我们涌来，不等我们用这个基本公式取得平衡，它就已把我们抛在后面了。简单的办法往往太简单，以至于不起作用。

事实上，“有条理”的概念应该变成“掌握主动权”，因为组织整理只是解决问题的一小步，而且也不是第一步。同样，“明确优先级别”的内

涵要扩展，变成“在适当层面明确目标”，这比单纯制订战略计划要更深刻。

现在，人们提出了一些极其复杂的系统和工具，帮助大家在广泛的自我学习和发展领域减轻压力，明确方向，其中就有时间管理、个人组织和管理咨询等系统。但他们提出的解决办法不是适用范围很窄，就是刻板笨拙，不能适用于多数人所面对的日新月异的现实生活，所以，这类模型和工具很少能得到广泛长期的使用。

而且这类模型只解决了问题的一部分，即要么掌控局面，要么摆正视角，做不到两者兼顾。其实，掌控局面和摆正视角虽然采用的步骤不同，两者却是相辅相成的，实际情况中缺了哪一项都不行。没有明确方向的掌控会导致管理不善，而缺乏掌控的全局视角又容易漫无边际，不知所终。

核心步骤

这里有一条中间道路。它不是一把万能钥匙，而是一整套行之有效的行为模式，基本上是用一套方法帮你有条不紊地明确思路。效果不错，而且屡试不爽。办法很简单，却并不肤浅。说它简单，儿童也可以学会和运用；说它复杂，跨国企业的老总也能在其中领悟到无穷的奥秘和玄机。

多年来我用这套材料做咨询和培训工作，一直都想发现一个普遍适用的简单公式，任何情况都可以套用。《搞定III》（最新版）就是这番求索的结果。我个人认为，任何有用的方法不可能比你在这儿看到的更简单。比它更简单的，也许不起作用；比它更复杂的，则可能矫枉过正，也行不通。一套系统，其结构具有一定的复杂性，允许它延伸和自由发挥，却又不至于烦琐到束缚手脚，这中间存在一个平衡点。尽管我的模型貌似不太复杂，但要搞清楚什么时候、怎么使用它，使用它的哪个部分效果最好，并且形成意识，养成在恰当的时候运用恰当部分的习惯，却要花些时间来练习。我的本意是启发你认识到它的潜在价值，尽量把它变得简单易行，让你体会到运用它的满足感，即便你只用到它的一小部分。

切实做到掌控全局，要运用5个步骤，并通盘考察和评估6个层面，才能有效地进行权衡和取舍。忽略了任何一个步骤、任何一个层面，都不能充分发挥这个系统的潜力。你要捕捉、理清和组织整理引起你关注的每件事，其间还要适时查看和追踪清单列举的事务的进度。你的行动要与你的关注层面和职责范围相吻合，要以你设定的确切目标为前进方向，要由你的长远目标和价值观来指引。

这里费了不少笔墨，其实它描述的是非常具体的思考和行动。只要你能做到，就能胸有成竹地做出选择，无论是你的人生，还是你给朋友们准备的晚餐。

《搞定III》（最新版）详细描述了这个模型的各个部分，告诉你什么时候采用哪个部分，还教给你一些实用的执行方法。它为你提供了对待孩子、项目、团队，当然还有你自己的不少好点子。我要与你分享的，其实是人人都知道的常识。不过，常识也有被忽视的时候，也许你很乐意有人提醒你这些常识吧！

生活和工作中的地图

我喜欢地图，也常常使用地图。在下面5种条件都具备时，我不看、不用看、不想看地图：

1. 我知道自己在哪儿。
2. 我知道自己想去哪儿。
3. 我知道怎么从现在的地方前往想去的地方。
4. 路上我没有遇到需要绕行或者别的突发情况。
5. 我知道路上还可以选择哪些好玩、好走、有创意的便道。

缺少上面任何一条，我都想拿出地图看一看。我也许知道自己在洛杉矶，却不知道索诺马的确切位置。我得看一下地图。我想去埃菲尔铁塔，可是不知道我们现在在巴黎的哪个方位，请把地图给我。我还是在洛杉矶，也知道索诺马在哪儿，可是走哪条路去索诺马最近呢？让我看一下地图。我上了101号公路，听到收音机里说，途中发生大火，得绕行很远一段路，还有哪几条路可走？我知道自己在洛杉矶的具体方位，也知道索诺马在加利福尼亚北部，我也想好了走哪条路最有意思。不过，路上有没有好玩的地方可以顺道去旅游一下呢？把地图拿来。

要是生活和工作中也有类似的地图，可以发挥类似的作用，那该多好！你曾有过这样的感觉吗？不知道自己在哪里，不知道什么是真什么是假，不知道周围正在发生什么事情；你不知道自己想去哪里；你有明确的目标，却苦于没有一个计划或者一条途径实现它；你不知道自己在预先设定的路径以外错过了哪些机会。如果你有过上述经历，那么，采

用我在这里要告诉你的模型，就再合适不过了。

《搞定III》（最新版）就是要交给你一幅生活的地图。你可以用它给孩子举办生日宴会、组建家庭办公室、招聘营销副总裁。如果你希望掌控全局，抓住重点，它就可以帮助你。

没有头绪是知识型工作者经常面对的困境。你得再三思考自己究竟该做什么。身处现代社会，工作的性质一直在变，一不留神就会迷失方向。你遇到过这种情况吗？一封不期而至的电子邮件让你花了足足45分钟还是没有理清头绪，还有其他很多事情你不知道该怎么处理；它们相对于这封电子邮件的重要性发生了改变，让你无从入手。你碰到过这种情况吗？你惦记着该给某人打个电话，结果这个电话成了一次深入的、成效显著的交谈，进而激发了许多新创意、好点子，等你考虑和处理？

在发挥创造力、高效工作的同时，局面失去掌控、视角出现偏差是很常见的现象。问题不是如何避免这种情况发生，而是如何缩短一筹莫展的时间。

这些变来变去的任务，我们把它们称作“工作”的事务，并不只限于传统的办公环境。这一点对你的营销总监和你12岁的儿子、教堂牧师、单亲的上班族同样成立。不信你去问问，就他们的活动和兴趣范围来说，是不是百分百确信自己正在做的是应该做的事。他们也和别人一样，都需要一张地图。

并不是地图上标示的每个地方我都必须去。同理，谈到我这里要描述的一些领域，在生活的某个时刻，你没必要、也不想把所有的事情都完成。比如，我后面要谈到“3万英尺”的思考，指的是你可能在未来3~24个月想要达成的目标。你心里也许对这些目标很清楚，或者在那个特定层面，对做别的新的事情毫无兴趣。虽然眼下你用不着留心地图上的那个点，不过，很可能晚些时候，你会把注意力转向它。到时候，你手里握着我交给你的地图，就能很快找到前进的道路，游刃有余地穿行

其中。

不过，如果你此刻心里存有疑问，不知道你是不是已经把困扰你的各种因素、各项事务、各类兴趣，都纳入当前的关注和活动范围内，那么，这张地图绝对能立即派上用场。

如果你认为自己已经达到了明朗、自由和方向的平衡点，那最好不过了。不过，如果你有意识地认真想一想我描述的6个关注层面，你也许会惊讶地发现，有些隐秘的角落其实一直在敲响你内心的警钟。你没有察觉到它们，因为外界断断续续的喧哗和噪声吸引了你的全部注意力。

比如，我跟企业管理者打交道的时候，让他们把项目和事务清单列出来。几个小时以后，很多人都说："就这些，再想不起别的来，全齐了。"我又请他们划出工作的责任范围（我们管它叫"2万英尺"的问题），他们却又想起诸如招聘新员工之类也属于自己的责任范围内的问题。有些人又想了想，想到自己跟弟弟对怎么对待父母存在分歧（"5万英尺"的问题），这也是在他们心里一直悬而未决的问题。即便是看似琐碎的事，比如"你知道，我一直在想，是不是该学一学跳舞"，也可能蕴涵着意义深刻的萌芽，影响到今后的人生。

让什么管用？

Work这个单词有两层含义，有"工作"也有"管用"的意思，本书就体现了这两层意思。如果我们把要做的事都叫"工作"，不光指为了赚钱养家的正式工作，也不光指难搞定的事情；如果我们把在海边悠闲度假，看得跟挖一口浅油井、起草一份提案一样重要，会怎么样呢？

这本书里的"工作"的定义是广义的：凡是你想做还没有做的事情，都是工作。从安排孩子们即将到来的暑期活动、去海边度假，到招聘新的营销总监、回复老板的电子邮件，都是工作。

有意思的是，“工作”这个词常常带有贬义。比如我们说：“这不是闹着玩，这是工作。”可是，与此同时，如果什么东西真的“管用”（work）了，我们也很高兴。

你自己是工作还是管用？

不要被文字游戏搞糊涂了。我们这里要做到的是，达到一种深信不疑的状态，任何时候都确信自己正在做的就是应该做的事情。实际上，我们甚至想全神贯注地做一件事，达到胸有成竹、行云流水的状态。就“work”的两层含义来说，这才是真正的“工作”状态。

可是，在生活和工作中，很少能有人告诉你什么时候该做什么事。的确，有时，工作的性质和环境让眼前的任务一目了然。你被请来操作一台机器，它有一套预先设定的程序，你手头备有操作它的所有工具，你的工作就很清楚。马上要开会了，你得把一份文件装订成几份，在会上发给大家，这个任务也很清楚。你两岁的孩子把玻璃杯打碎了，碎片撒了一地，你也很清楚自己该做什么。

可是，在生活中，有多少事情可以做出如此明确的选择呢？你难道不是经常面对左右为难的选择吗？我们生活在这个世界，大多数人不知道自己的选择范围有多大，更不知道什么选择对自己最有利。已故的彼得·德鲁克（Peter Drucker）曾告诫冒险进入“知识型行业”的年轻人，最难的其实是搞清楚你的工作是什么。在“工作”范围内把方方面面都考虑周全，这本身就是一项艰巨的任务；营造并保持一个相对明确的范围，在这个范围内做出选择，难度也不小。如果你和我一样，认为“知识型工作”的意思是你必须思考、至少必须自觉地想搞清楚自己该干什么，那么，工作的定义就跟为人父母一样包罗万象，出版、绘画或者练习高尔夫球莫不包含在内。

《搞定III》（最新版）讲的是如果你的工作没有告诉你你该做什么，你就得自己把这个问题搞清楚。你该做的事情不是一目了然的，你

得自己动脑筋想清楚。

“平衡生活和工作”的误区

工作和生活两者兼顾的观点大行其道是可以理解的。的确，不少人让自己在职场承受的压力影响了其他活动。下班回家要承担家庭责任，然后熬夜回复电子邮件到很晚。这种做法无法保证充足的睡眠，很容易对健康造成危害。

依我看，“工作”和“生活”互相排斥的看法本身就是错误的。实际上，你“浑然忘我”、全神贯注于手头的事务时，感觉不到时间的流逝；在这种时刻，你心里没有“工作”和“私事”的分界。写一份提案和遛狗，都可以处于积极高效的状态。你对自己在做的事也不会有疲于应付或三心二意、患得患失的感觉。“平衡”的概念没有说到点子上。通常只在失去平衡的时候，人们才意识到它。

当一个人处于高效状态时，可能不会精确计算花了多少时间做“私事”，花了多少时间做“工作”。他心里只想着“我在做什么”和“接下来做什么”。我见过不少以工作为重、将95%的精力放在工作上的人，生活仍然平衡得很好。他们一旦把工作放下，就觉得难受；对他们来说，这样的生活是积极健康、卓有成效的。他们待在家里就会觉得无聊。还是这个人，几年以后，为了保持工作和生活的平衡，也许得休3个月的带薪假期，去安第斯山探险，暂时丢开电脑和手机。关键在于达到一种平衡状态，而不是把工作和生活相混淆。关键问题是消除一切原因造成的精力分散，每件事都做到全情投入。

第3章 自我管理的基本内容

倘若你没有钢铁般的意志来把握自己的人生，上帝会让你付出代价，让你为自己的软弱吃几次苦头。倘若你不能亲自掌舵，就不要怪你的航船停靠在莫名其妙的港口。

——汤姆·罗宾斯（Tom Robbins）

GTD模型效果显著，基于两个基本要素：

掌控

视角

你和你的公司如果在这两方面没有问题，也许改进的空间就不大，因为你的世界井然有序，你的精力都用在该用的地方。只有当其中一个或两个要素都不理想，你才会担心是不是缺少点什么，要怎么修正，怎么改变现状。

掌控和视角是你中有我、我中有你的活跃因素。不过，掌控局面和摆正视角必须采用两套不同的方法，不管眼下你要解决的是孩子的家庭作业、足球队的训练、下次度假计划还是推出新产品的问题。举例说明，如果你的厨房乱七八糟，打扫厨房、把锅碗瓢盆清洗收拾好，就跟考虑做什么菜、怎么上菜是完全不同的两件事。但这两者是有联系的，因为在乱糟糟的厨房很难专心把菜做好；同理，如果没把菜谱看清楚，没把饭菜的各种搭配考虑好，烹饪和上菜的计划很快又会乱作一团，不可控制。

掌控局面分为5个步骤，摆正视角包括6个关注层面。把它们是什么以及运用的正确步骤搞清楚，是遇到各种问题都能迎刃而解的法宝。在这11个要素中，每个要素都有一套工具和行为模式，把它们加以平衡和整合，就可以发挥最大效用，产生积极的体验。它们是相互依存的，所以，你的工作效率由链条中最薄弱的环节决定。

自我管理矩阵

以掌控和视角为轴线，建立矩阵，对照它们评估自己（另一个人或者某一种情况）的实际状况，作为今后改进提高的指导，是非常有益的。

我用这两条轴线划分出4个象限，来综合描述掌控和视角的低级和高级排列组合，以及它们产生的各种综合征。

显然，理想状态是掌控和视角都处于高级水平。这个象限在这里叫作“舰长和指挥官”（Captain and Commander）[1]。但你如果处在另外3个象限，也不见得是坏事。好车也会出故障，同样，再优秀的人也难免有失去掌控、视角偏离的情况。偏离正轨的动态趋势是人类经验的本质。只不过有时问题很严重，多数时候则只是稍有偏差而已。

可是，如果你长时间停留在次优的象限，你也许会被贴上负面的标签——受害者（Victim）、微观管理者（Micromanager）或者“空想家”（Crazy Maker）。不过这些标签主要用来警告你及时纠正航向，类似于公路上的路面标示牌，以免你在探索前进的过程中，不知不觉偏离正轨。调整以后，各个象限就可以用它们的积极面来描述——回应者（Responder）、执行者（Implementer）和梦想家（Visionary）。

受害者/回应者

本图左下方的象限描述了这样一个人（或一种处境）：他对全局缺乏掌控，也没有用全局视角看问题。在极其负面的情形中，它呈现出受害者的特征：无助，完全受外力左右。如果你正处于这个象限，那么，你处在风雨飘摇的危机模式下，介于地位不稳和岌岌可危之间。在自我管理的范畴，这说明你只能处理最新、最紧迫的事务。你也许会把语音信件和电子邮件的“紧急事务”浏览一遍，只处理眼下不得不做的事，把不太急的事一推再推。当然，未处理的事务堆得越多，井井有条地处理它们的难度就越大；其中一部分事务由于长期被忽视，转化成危机的可能性就越大。你不可能长时间让世界放慢节奏，如果你来不及抓紧时间完成前面的任务，下一次危机就会接踵而至。

处于这个象限，你只能勉强维持航船不至于沉没，还谈不上方向和目标，除非你能确信船不会沉没。你也许会觉得举步维艰，因为你几乎没有喘息的余地，无法规划、组织和提升自己的关注层面。

事情在发展变化，局面的严重性以一种明显而突然的方式暴露出来，给人造成沉重的压力，甚至使你彻底慌了手脚。你正在给朋友们准备一顿美餐，但你把调味料烧煳了，又发现少了一样主要配料，你找不

到合适的锅，又把手指割破了。突然，你又想到朋友们马上就到，你没时间冲澡。你觉得在眼下的情境中，自己完全成了一个受害者。你接受了一项新工作，却意外地发现，你的前任留下的是个烂摊子，你得逐一改正，举手投降好像是最明智的选择。

一种更为隐蔽而危害更大的情形是：这种状况一旦持续太久，人们对缺乏掌控和全局视野的感受力就会削弱，出于纯粹的自我保护而变得麻木。我在工作中见过不少人，他们多多少少长期处于这种应激状态，自己却浑然不觉！只有当压力逐渐减缓时，他们才意识到，自己以前承受的压力有多么大。这就好比负重，你几乎不觉得自己背负的重量很沉，直到把它卸下来，才感到身轻如燕。

积极面

失去掌控和抓不住重点本身算不上是一件坏事。其实，在处理事务的过程中我们一天当中也许好几次处于这个象限。生活和工作中的大多数事情是我们对由自己或别人推动的局面做出回应。我们在追求“勉为其难”的目标，引领重大改变，对一次简单而高效的互动做出回应时，自动扮演守门员的角色。当然，在追求更为高远的目标、冒险进入不熟悉的领域时，也许就得拼命奔跑，扮演拼命赶超的前锋角色。

企业家在创业初期，取得的意外成功和遭遇的严重挫折几乎一样多，他们常常不惜一切，渴望获得持久的掌控感和正确的视角。因为他们骑上了一匹桀骜不驯的骏马，心中唯一的念头是牢牢抓紧缰绳，保住性命。与重要人物吃一顿午餐，席间一番交谈也许会产生出乎意料的机会和必须解决的问题，因而彻底打乱原先定好的下午的计划。

不管你的生活和工作有多少内容达到了标准，你都必将面对系统哪怕是短暂的“渗漏”，需要重新调整，才能恢复平稳航行的状态。你的努力越积极，越有创意，你就可以把越多的时间和精力用在拼命赶超上。

火箭发射的能量大半被用来纠正轨道，因为火箭很容易脱离控制，偏离精确的目标。火箭能顺利发射，正是因为它有灵敏的反应装置，可以避免其偏离轨道。

还有，我们也许在某些问题上处于一个象限，在处理另外一些问题上处于另外一个象限。我写到这里时，电子邮件得到了妥善处理，我却为了一个有趣的机会和项目而动心和犹豫，它是我今天上午约见一位重要客户时提到的。我不知道这个建议对我们意味着什么，怎么利用它最好，怎么把它纳入我们正在进展的重要项目。所以，虽然此刻我的工作篮处理得井然有序，我却觉得长远发展的前景很不明朗，局面有点失去控制。面对这个挑战，我是甘当受害者还是要积极应对，就看我能不能自觉地回到游刃有余的状态，把新情况加以整合，并相应地调整自己的心态。

微观管理者/执行者

如果大体说来，你善于掌控而缺乏视角（即图中右下角的象限描述的情况），那么，你可能过于重视结构、流程和系统，这是微观管理者的典型特征。你倾向于组织得过细，你喜欢过度掌控前进的方向。换句话说，掌控的形式大于掌控的内容。

这就是人们常说的数豆子的财会工作者的情形。如果他拥有的权力太大，一个劲儿地压缩用于创新、设计和研究的资金，就会扼杀企业的发展动力。到了一定地步，企业再也没有“豆子”可数。很多上市公司总是冒着损害企业长远发展和生存的风险，把重点过多地放在操控股价上，只顾及下一季度的收益报告。这种思维方法还有一个典型的例子：某人爱整洁，可是，他却身无长物，没什么可供他清洁整理的！他通常花大半天的工夫来整理夹文件的回形针，而疏忽了本该承担的更大责任。

这种视角常常造成适得其反的后果。如果你把高尔夫球杆握得太紧，就控制不了挥杆的力度。你给孩子定的规矩太严，他们可能反而充耳不闻。拳击手或空手道大师有一招是诱骗对手，让对方失控，情绪发作，做出过度反应（这一招叫作“激将法”）。如果你制定的政策和程序过于严苛，到头来只会压制企业的创造力、灵活性和发展动力。

不少人长期存在过度精心准备的问题，我们大家也常犯这种错误。我们逃避完成一项特别不情愿的任务时，就把它放在桌上，说是要“再多准备准备”，意思是再整理一下笔记，修改一下格式，给打印机装好纸，然后下一两盘单人跳棋，作为紧张的工作间隙的调剂。这种事难道不是常有的吗？

准备要“充分”，但怎么样算“充分”，这个问题很难回答。过去50多年来，人们设计推广了不少时间管理法，大部分都是糟蹋了好东西。最早的“每日时间安排”（Day Timer）做成标明日期的页码，以15分钟为一个时间段，它是由一名律师发明的，他想有个办法来记录15分钟内他的可安排时间。“ABC”的优先排序系统作为企业培训员工的方法风行一时，它原本是用来处理可自由支配的时间的。“当日待办事务”清单方便实用，是因为当年社会节奏不快，一天之内这些事不会有大的改变，环境很安静，人们能安心完成它们。

头脑聪明的软件设计师想创建一种“最新、最棒”的GTD运用程序，也大多流于烦琐，超出了日常生活的适用范围。大部分程序是无的放矢，因为要把生活内容纳入他们的程序表格，太费脑筋了。

积极面

有了一定的结构，我们就必须不断地“填空”，也就是执行任务。实际上，要做到事事顺利，我们就必须安排好必要的资产，最终“完成表格”。这个行动的过程要求预先做好决定和设计。我们井然有序地完成

给自己下达的指令，不管是一次简单的谈话，还是创办一家企业。现实生活中，我们的大半时间是在做我们或别人交给自己的任务。

有些时候，你的精力应该主要放在流程和系统上，即更新结构以及处理由你启动的事项上。

你处在“结构和成就模式”下，就不可能同时处在“构想和思考结局”的思维状态。一边穿针引线，一边有意识地专心思考人生目标，是不可能做到的。如果你在事业上达到了圆熟状态，也许就能在跟员工聊天时，脑子里很快地想起企业的价值取向。如果你在生活中做到了步履从容、和谐一致，你就能在修理咖啡壶的时候，始终不忘对退休生活的设想。但是，在上述两种情况下，你根本无法同时考虑你的65个其他项目，考虑你的战略计划。你可以在企业的价值取向和退休生活方式、在员工和咖啡壶、在65个项目和战略计划之间自由穿行，它们却不可能同时在你心里占据同等重要的位置。所以，在现实生活中，每当我们专心做一件事、想一件事的时候，就会失去对其他事务的关注。你专注于一件事的时候，必然要抛开其他的事，这是意识的本质使然。

重要的是，当时指引你的形式和结构一旦完成使命，你就要能够随时摆脱或者改变它。懂得什么时候关注另一个问题，什么时候丢掉一套过时的系统（当它开始限制延伸，抑制表达时），是你开始掌握工作的标志。

空想家/梦想家

视角高度正确却不善于掌控的人可以归入空想家的象限。相对于可以具体执行的创意，他们想法太多；相对于有限的资源，他们承担的责任太重；他们随随便便下达指令，让身边的员工无所适从。他们的系统和行为不能有效地捕捉他们的诸多创意，不能取得切实的成果。

在极端情形下，这是纯粹的自我涣散状态：不能在任何一段时间内

抓住重点。人们常把这种状况叫作（不知贴切与否）“注意力缺失”。在轻度情况下，它表现为大包大揽：大脑的银行账户被透支，给自己和别人许下太多其实做不到的承诺。具体症状可以是逢人许诺，也可以是把一辈子都看不完的报纸、杂志堆在家里的咖啡桌上。

我把这种症状叫作“闪亮的垃圾”综合征，我本人就很容易掉进这个陷阱。我很容易被眼前新鲜的、亮晶晶的玩意儿分散精力，特别是当它“新鲜出炉”的时候，不管是面包圈、电子邮件，还是各种新奇的点子。我抵制不了诱惑。任何东西，只要出现在我的视线范围和意识层面，就对我构成了诱惑。我本人也常常运用GTD，因为我也经常像驴一样，得蒙着眼睛才能走上正道。

积极面

当然，人不可能停止幻想。人的天性总是喜欢幻想各种各样的结果和目标。一旦我们决定动身，就许下了一个没有兑现的承诺。它产生让你站起身、走出去的动力。你眺望远方，你想体验或完成的一件事吸引了你，这是自我表现和发展的根本动因，不管这件事是戴上帽子还是主持一次会议。

我们培训过的管理人员有不少属于这个象限。他们非常成功，因为他们展望愿景的能力使他们能够创立企业，并率领它进入新的领域；他们很聪明，懂得如何与他人合作，建立关系，弥补他们自身缺乏秩序的不足。

在另外一些时候，为了不至于迷失方向，你就得脱离组织和执行的框架，信马由缰，这样才能进入新领域，激起难得的波澜，打破完好的舒适的现状，更上一层楼。

舰长和指挥官

这是我提出的理想模型。它是视角和结构的综合，在这里，你的精力和重点由你自己决定而不是受外力左右。这是一种随心所欲、行云流水、百事顺遂的状态。你只需轻掌舵轮，密切关注远方的地平线，就可驾驭航船经过惊涛骇浪、狂风暴雨。你专心行驶在航线上，准备稍有偏离便马上做出调整。

一旦达到这种境界，你不会有力不从心的感觉，工作和私事失去了明显的界线，生活和工作也不会顾此失彼。你顺其自然，轻轻松松地处于一种活跃、积极的状态。修建花园小屋、逗弄小猫、坐下来沉思、考虑跟老板或董事会的艰难会商，都可能达到这种境界。这种境界似乎跟你做的事情的内容和本质无关，你甚至不必特别喜欢它。但这并不意味着，你随便做什么，都可以达到这种境界（那不是很好吗？）；要是这样的话，你就可以永远待在这个象限了。重要的不是你在做什么，而是你怎么专心致志地投入其中。而专心致志的最好办法，就是学会在功能和形式、想象和执行、出格和规矩之间走钢丝。

许多梦想家/空想家类型的人们恐惧和抵制一切形式的“规整”，因为他们把规整等同于自由创造的对立面，即事无巨细、亲力亲为。他们讨厌（这是对的）扼杀冒险精神和创新动力的一切束缚。执行者/微观管理者类型的人则可能排斥一切“急就章”，不愿意在没有充分的具体实施条件的前提下，畅想理想的蓝图。他们害怕自己被抛进漫无目的的泥潭，危及身边的人和事态的稳定。

但梦想家和微观管理者不是零和游戏，也不是势不两立的两方，虽然不少人怀有这种认识。没有约束就无所谓自由，没有形式就无所谓愿景，没有功能就无所谓结构。假如路上没有车道线，你就不能在开车时自由思考，放任大脑浮想联翩。你会一心想着千万不要被别人撞到。但是如果路上的车道线太多，规章制度太烦琐，那么，车辆就只能缓慢前行，因为人人都得留心寻找正确的车道，避免违章行驶。掌控和视角之间的最佳关系也像走钢丝，只要你能走下去，一切问题都会迎刃而解。

消极面

这个象限貌似完美无缺，从自我管理的角度看，似乎再没有比它更高的境界。如果这是个简单的一维模型，那确实如此，可惜它不是。你会看到，这几个象限都具有多重性，而且要视具体情况而定。井然有序、一帆风顺固然好，除非航道突然拐弯和转向，除非路上出了交通事故，让你不得不急刹车。换句话说，你也许形成了有效的步调和模式，却可能忽略了维持这种状态的必要工作。未来你要防范哪些危机？你该产生和评价什么样的新愿景，让自己保持活力？你现在可以尝试哪些新结构、新流程，以备处理日后成功带来的工作量骤增问题？

理论上，如果你是舰长和指挥官，你就能详尽周全地考虑到上述预防、维护、发展等诸多事务……可是，至少在细微层面上，如果你隐约意识到上述需求的存在，意识到它们尚未被处理，你就没有真正达到行云流水的状态。我要说的是，我们往往自以为达到了全面整合的流畅状态，于是放松了戒备，结果却由于考虑不周，让自己措手不及。眼下你既掌控得当，视角又全面，就很容易自满和懈怠，认为没必要未雨绸缪，为将来作打算。

动态变化的矩阵

前面提到过，在这几个由掌控和视角构成的象限中，个人的具体体验并非一成不变。你也许由于性格使然，发现自己经常处于一个而不是另一个象限。其实你很容易跨进另一个象限，就看你在做什么，在哪个层面做。

比如，你或许对某些领域和项目的掌控很到位，而对另一些的掌控就不太好；你也许对财务很有研究，却不知道在婚恋关系中何去何从；你的书桌整洁有序，健身房的更衣室却是一团糟；你的私人生活井井有条，事业却陷入一片混乱。

你的总体情况在各个层面也不一样。你也许对下一年有明确的目标，却对工作职责心存疑惑；你有条不紊地完成每天的日程表和行动清单上的事务，却不知道现在这份工作是不是你愿意追求的终生事业；你有明确的人生目标，却不知道接下来的几年要完成哪几件大事；你有实现自我的雄图大略，电脑里却积攒着3000多封尚待答复的电子邮件。

你可以在花园里东一榔头西一棒槌，却在高尔夫球场上细致刻板，中规中矩；你也可以在同一片天地中飞快地从一个象限进入另一个象限。你成功地驾驭了工作任务（舰长和指挥官），雄心大振，于是你启动了一项庞大而雄心勃勃的新项目（空想家），却因此招致灾难。于是你转身去玩打鼹鼠游戏（whack-a-mole）[2]，竭力达到完美（微观管理者）。你心力交瘁，觉得自己疲于奔命，事情却毫无进展（受害者）。第二天早上，你想出了办法（回应），再一次全神贯注地处理它（梦想家），把项目规划和行动纳入了整个任务清单（执行者）。晚上你带着妻子外出就餐，因为生活是美好的，你又重新走上了正轨（舰长和指挥

官）。

那又怎么样？我们的生活纷繁复杂、变幻莫测，有时我们加强掌控，有时我们调整视角，有时加强掌控和调整视角兼顾。改善现状的第一步是接受现状。如果你抗拒或拒绝接受眼前的现实，那么你就永远无法战胜它。如果你真想诸事顺心，那么，搞清楚自己在这个矩阵中处于哪个象限，就大有益处。要想进入舰长和指挥官的象限，要想一直留在这个象限，就一定要明白，你必须根据自己的处境和它与你的切身关系，采取不同的战略。你也许得加强掌控，也许得调整视角，也许掌控和视角都得调整。要达到目的，你就得把重点放在这个描述性模型的不同组成部分上。

实现所有这些目标的秘诀在于，关注最吸引你注意力的事情。

关注吸引你注意力的事情

要想有效地利用自我管理的基本内容，有个便于入门的参照点很有好处。你不用看得很远，因为通常需要你做的事情，正是吸引你注意力的事情。

你有心事，因为你在意识层面对它们很重视，或者说它们吸引了你的注意力。在后一种情况下，你的思绪被引向了你必须采取行动的情况，很有可能你要对它加强掌控或者调整对它的视角，这样它才会松开对你内心的控制，你才会觉得安心。

你并没有把很多重要的事放在心上，因为没必要，因为它们一切进展顺利。那么，这是否意味着，引起你注意的事是出了问题的？肯定是有什么地方你没有领会，没搞清楚，没做出决定，没妥善处理。你把它们逐一记在心里，因为你只有妥善处理好它们，才能得心应手，顺风顺水。

发现你的心事是获得掌控的5个步骤的第一步，它的目的是减轻紧张的情绪，我会在下一章详细探讨。你也许认为，我指的就是列出一张“待办事务”清单。你说得不错，但是多数人列在清单上的只是他们应该做的一小部分事情，要想获得最佳的掌控和视角，还有很多事必须统统列出来。只要仍有事情萦绕在你心头，只要它引起你的注意，你就需要对它给予适当的关注，这样你才能不断地理清头绪，集中精力处理它。

如果你对该注意的事没有注意，它就会在你心里大声喧哗，直到唤起你的注意。不管你想到的这件事是什么，在一段时间内，你累计为它

花费的精力、心力和情感能量，远远超过你在它一冒头就加以处理或者决定暂时搁置所真正花费的精力。

要想真正把这类可能分散精力的事从脑子里赶走，与其把它们看作分散精力的杂务，不如把它们视为电话响了的问题——某种状况出现问题而打来的电话。如果你一直不接电话，对方就会三番五次地打来。如果你接起电话，给出有理有据的答复，对方就不再打来了。如果你只接事关紧急的电话，非紧急电话就会一直占线，让其他电话打不进来，从而阻塞新信息的流入。

这些都肯定了一种与常识相悖的观点，即从某个方面讲，所有的事同等重要。所有的事，指的是引起你注意的事。如果你想把工作和生活随时梳理得分明利落，那么，凡是破坏这种状态的问题，都该被消除。无视问题是一种选择，却不是明智的选择。如果问题过些日子会自行消失，不如现在就把它赶走。如果它不会自动消失，就把它纳入你的系统，争取用最少的精力处理它，因为你把它放进了一个可靠的系统。好在处理小故障、把它们从屏幕上去掉的方法，跟处理大故障一模一样。但是，如果你不接受它是个故障的现实，就是在降低自己的效率。

这本书提出的原则具有特殊的效力，只有当你把它们运用到整个现实生活的方方面面，这种效力才能充分得以发挥。换句话说，如果你对引起你注意的事情不予理会，就永远无法进入“舰长和指挥官”象限。这并不意味着所有引起你注意的事在本质和意义方面一律平等。不。它意味着你必须妥善地卸下心理负担，找出导致某种局面或者牵扯你精力的地方的所有向量，以便最有效地搞清楚问题的本质和意义。

你想分清诸多事务的轻重缓急，潜意识里你知道，至少有43件急事等着你去做，比如“买猫粮”，如果你抵制这项任务，会比你直面它产生更强烈的负罪感。你想在员工大会上用公司新的愿景和使命宣言给大家打气，可是员工明明知道（没有一个人说出来），他们中1/3的人将在下个星期被裁掉。这个没有道破的坏消息像乌云一般笼罩在所有人头顶

上。你的动员非但毫无效果，还会让你的可信度和领导力大打折扣。

所以，如果你不知道从何入手，就从眼前的现状开始吧。把问题拿到桌面上。我作为顾问、咨询师和培训师，无数次面对客户的困境一筹莫展，不知道自己怎么去帮助客户或他的团队。多年来，我学会用一个万全之策摆脱窘境，可谓屡试不爽。我只提一个相宜的与现状有关的问题："好吧，现在是什么情况？"

从现状出发，也是GTD模型始终行之有效的原因。其他理论通常提出一个理想的起点，比如"优先级"、"战略"或"价值"等，告诉你"应该"从哪里入手；而GTD模型完全不同。我们建议你从当前的实际状况出发。当我请人们说出自己的心事时，很少有人一上来就说："我想完成自己在这个星球上的使命。"多数人说的是比如"修理打印机"、"周末找个保姆照看孩子"之类的事情。不管你脑子里想到的第一件事是你的命运、你的战略愿景，还是给母亲安排理想的老年看护，都可以。把它点破。如果你想到的不是这些，如果你真想找到并把一些更高级别的事务纳入你的系统，就必须先把挡在它们前面、遮蔽它们的障碍清理掉。常见的障碍不过是你迟迟不肯答复的22封电子邮件、明天晚上你得给孩子们找个保姆和买猫粮之类的事情。如果你没有把这些小事妥善处理好，它们就会削弱你认识大问题的能力，至少让你看不清大问题。

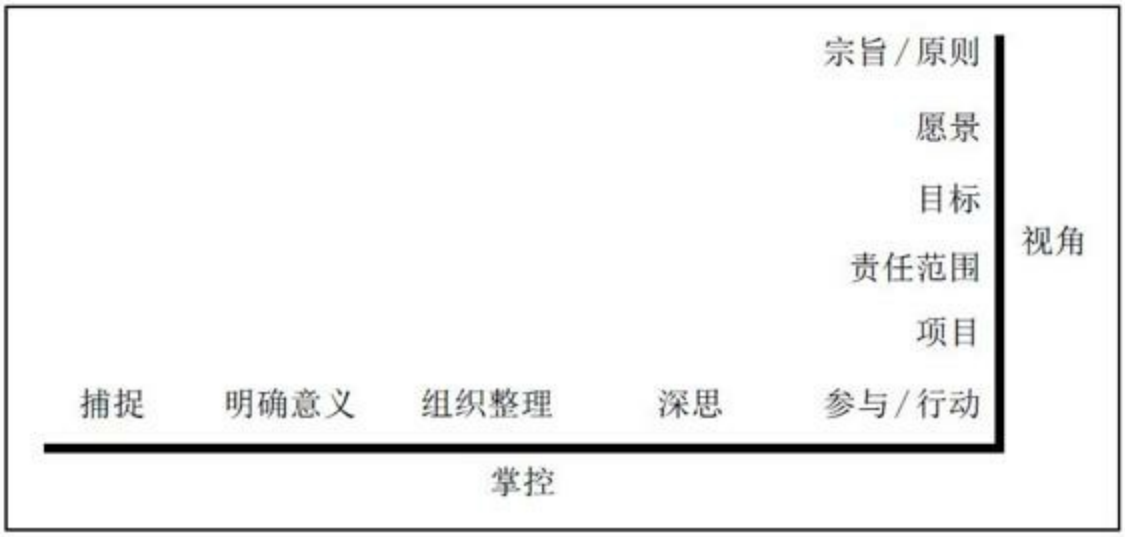
下一章将深入探讨把事情做好的关键的第一步——准备行动。

---

[1]刚开始我用"Master and Commander"（领导和指挥官）这个短语，因为我喜欢它的语言学内涵，以及同名的小说和电影（国内通译为《怒海争锋》——编者注）所宣扬的英雄主义精神。但是我查阅了资料以后发现，Master and Commander是低级军官，不太适合我的模型！可是这个航海语境下的概念太贴切了，于是我杜撰了这个我能想到的最好的名称。

[2]一款冒险游戏，就是著名的打地鼠游戏。——译者注

第4章 获得掌控：捕捉



我们希望自己心无杂念，不是为了让头脑保持清醒，而是希望我们看问题时可以保持一种开放的心态。

——玛丽·卡罗琳·理查兹（Mary Caroline Richards）

要想改变某个事物，就要先强化你对它的意识。

——蒂姆·高尔韦（Tim Gallwey）

人们不清除脑子里的杂草，就容易被它们的草尖刺到。

——霍勒斯·沃波尔（Horace Walpole）

捕捉是实现掌控的第一个阶段，它让人产生一种积极参与社会活动

的感觉。我用过好几个词来描述这个起始阶段，先后用过“收集”、“清理”、“捕获”等词语。它的基本原则是搞清楚眼前的实际状况，把可能与你关注的事情有关的所有信息收集起来。它划定了运动场的范围，这样你参加比赛时就可以做到心中有数，知道四周的边界在哪里。

这个过程是把引起一个人、一群人注意的事项或者一种局面的异常状况分离出来。它暂不考虑应把这些注意事项搁在哪里，这是后面要解决的问题；而是确认困扰你或者不对劲的地方。这一步的效果立竿见影，有些还相当深刻。

一个特定的人或者一种具体的局面，如果他/它的很多事务不会使人分散精力，造成压力，就是所谓的“进展顺利”。灯照常工作，前台照常迎来送往，孩子们在学校里很乖，父母一切都好，你的血压很正常，你顺利度过了又一个平常的日子，你压根儿想不到它们，觉得这一切是理所当然的。

只有在你内心的雷达屏幕上闪现出或大或小的故障信号，显示可能存在失调或失衡的状况，你才会意识到它们。比如房间很冷，你口渴得厉害，你收到妹妹发来的一封气呼呼的电子邮件，打印机不能使用新的格式打印，有人提到的一个工作机会让你动心了。也许你的公司遭遇负面报道，或者正面报道让你公司的业务突然应接不暇，上上下下顿时繁忙起来。

这类纷扰会时刻发生，是现实世界的常事；我们必须处理遇到的麻烦，才能过好每天的日常生活。但纷扰不会自动消失，如果我们不能妥善地、建设性地解决它们，它们就会抓住我们的部分意识不放。

现实情况是，所谓的大事早已被归入大事一类。它们被收集在心灵的某个角落，在这个角落，我们不方便把它们与性质类似的其他事情进行对照，做客观的检查和分析。而如果任由它们在潜意识的泥沼里打滚，它们就相当于“已经被遗失”了。

当你觉得有点儿心神不宁时，首先要做的，就是搞清楚什么让你不安。如果你思绪混乱，那么，必须搞清楚让你心情平静不下来的所有可能的原因。

换句话说，一有心事，就把它白纸黑字地写下来或者记录下来。你可以把它潦草地写在纸上，打印出来，可以写在白板上，也可以对着录音机说出来（这个方法有个缺点，除非你回放录音或者将它誊写在纸上，否则它还是留在你的潜意识中）。你可以把它添加到清单上，也可以单独写在一张纸上，放进工作篮。用什么方式把它抓出来并不重要，只要把它从脑子里移出来，转化成随时可以追踪查看的形式即可。

团队或类似的群体也可以采用上述方式，不过资料和观点的收集要能被所有成员共享。让大家畅所欲言，直抒胸臆。另外，如果专门有人在白板或者共享的电脑屏幕上把大家的想法写出来，效果奇好。

自我大脑清扫

这些年我一直在讲授和培训无压工作的艺术。理清思路作为获得掌控的第一步，在个人和群体情况下所呈现的形式千差万别。最基本、最彻底的形式我称之为“大脑清扫”（mind sweep）。

我们早期在公司的“工作流程培训”（Work Flow Coaching）课上开展一对一的辅导时，带领学员做过一个练习，即全面扫描，把引起他们注意的事情一网打尽。具体做法详见《搞定I》（最新版）。其实它的实质很简单：不问原因，找出你认为生活和工作中需要改变、需要考虑的所有事情，在指定的地方给它们创建一个临时搁置点。工作篮是个好办法，列清单也可以起到相同的作用。

我们对客户启动这个步骤，首先扫描一下他的四周：办公桌上、桌下和旁边放着什么东西？书架、书柜、抽屉、文件夹、衣柜里有些什么东西？公文包里装着什么东西？墙壁、公告栏和白板上写着什么东西？凡是办公文具、装饰、参考资料或办公设备以外的物件，都是要解决的问题，因为它们占据了客户相当一部分注意力。角落里坏了的打印机、墙上要更换的木版画、角落里等待修理的网球拍，还有四处散落的成堆的文件、杂志、信函和文件夹，都需要清理收拾。我们对这些东西不予评论，只问客户一句：“你注意到这个了吗？”让他来发话。当然，很多人一开始坚持说：“放在那儿没关系。”一旦他真正参与进来，马上就认识到，他本来一直想处理它们的，却不知道从何入手。

我们把这些待处理的物件统统放进工作篮（大多数情况下，由于东西太多，在工作篮周围还放了一小堆）。然后我们请客户再想一想，还有什么别的东西引起他的注意、却还没被收到某一处的。答案总是还

有。他回头梳理、列出清单时，总能想到几件事情。我们建议他把这些事分别写在纸条上，投进工作篮，事后处理起来就简单多了。因为人们可以专心考虑一件事并做出决定；但如果想一次性地思考清单上的一长串事务，就容易犯糊涂（必要时挨个处理一长串清单，也是可以起效的）。

为了方便捕捉心事，我们还提供了一份“未完成事务提示清单”（Incomplete Trigger List），用来核对工作和生活中引起我们注意的诸多日常事务。引起我们注意的事项可能分别属于意识的多个层面，在没有外界帮助的条件下，很难一次性把它们全部想出来。好的提示清单能刺激大脑，揭开深藏在心底的事务。（读者如有兴趣，也可以参照附录1的“提示清单”自己试试。）

在我们的培训课上，大脑清扫和整个收集过程这一步要花1个小时到几个小时的时间，看需要整理的材料多少而定。一般来说，越是资深、成熟的客户，他在一个地方待的时间越长，整理出来的材料就越多。一个人承担的项目越大，职责界线越模糊，引起他注意的事务就越容易堆积。还有，他在某个岗位工作的时间越长，积累的问题就越多。除非他能自觉地定期清理和调整这些事务，否则，生活和工作中的“垃圾”就可能随处可见，以致长久盘踞心中，难以撼动。

更细微的材料

一般来说，现实生活中存在大量显而易见尚未完成的事务，比如办公室的项目和状况、家里的事、你天天打交道的人等等；此外，每个人常常还有一些分量更重的事藏在心底，不是那么一目了然。

要把这些心事找出来，可以用关注层面作为核查清单。关注层面分6级（从某种意义上讲，每个人的心事都可以分成这6级），却更微妙，更难以捕捉。你对自己许下的远大承诺有时很难把握，你是否有能力、

是否愿意关注在这些层面引起你注意的事，就成了灵感和直觉判断的源泉。实际上，你的心事越是微妙和隐晦，事后证明，它就越重要。

1万英尺——当前的项目

许多事务是一目了然的。你一做大脑清扫，马上就可以想到许多这类事务：买一辆新车、雇用一名助理、在办公室安装一台新打印机、修理割草机，诸如此类。但是，其实在这个层面往往还有很多心事，用“事务”这个词的字面意义无法捕捉。而找到、明确它们，把它们条理化，纳入“大脑延伸”系统，是极其重要的。

比如，很多人拖拖拉拉，迟迟完不成搬家或办公室搬迁的任务。他们没有意识到，只要没有“彻底搬迁”，他就得一直操心这件事。下面这一类就是人们常常不把它们当回事，却的确是一桩心事的例子：

- 下次度假
- 安排父母的老年看护
- 安排孩子们的暑期活动

在这个层面上，最难客观把握的是那些你觉得它是“问题”，却没把它当作“一件事”的情况。身为家长，你也许担心儿子的数学成绩。可能你的两名员工合不来，让你觉得操心。它可以小到你的电脑的电池充电以后使用的时间越来越短，让你心烦；也可以大到你发现家人患了重病，而忧心忡忡。很少有人做好了心理准备，愿意承认这些分神的事是需要处理和解决的问题。

2万英尺——关注和责任范围

接下来的这个层面往往包括内心深处数不清的操心事，你想确定是

哪些事引起你的注意，它们却不是一目了然。比如，你从高处看待自己的工作职责，也许会意识到自己身兼数职，同时肩负着数个领域的责任。这些领域是否都达标了？你负责员工培训，现在一切进展顺利吗？如果你还负责本部门的运营计划，计划都得到妥善落实了吗？

在“工作流程培训”课上，我们建议客户想一想自己的工作职责，并以此为契机，理清其他关注的事。无一例外，客户至少会想到两三个困扰自己的重要问题，是亟待处理、思考或解决的问题。

延伸到整个生活，你可以把一些兴趣和职责范围内的事项区分出来；你对自己也许下意识地做出承诺，要把这些事保持在一定的水准：比如财务、健康、休闲、各种关系、自我发展、自我表现、家务、家庭、精神生活等等。这些领域基本达到了舒适的平衡状态，可是，还是有些什么事情让你感觉困惑。

比如，你的裤子越来越紧，你因此忧心忡忡（健康、精力）。你一直在想，自己的退休账户是不是有些滞后（财务）。你想知道学习弹钢琴得花多少钱（自我表现）。你知道，再过几个月就是姐姐的50岁生日了，你想为她做点儿什么（家庭）。

把各种引起你注意的微妙事项从大脑里转移出来，纳入你的明确和组织整理系统，就可以大大提升你的自主掌控感。

3万英尺——长期和短期目标

这个层面是首个“面向未来”的关注点。尽管事情还没发生，但它们已经在困扰你，你必须把眼光放远来面对它们。

在这个层面，你也许心潮澎湃地认真思考自己将来必须干一番事业，取得一些成就。如果你已经确立了适当的长短期目标，制订了清晰的战略计划，明确了具体要做的事，并在企业内部配备了相关人员，它

也许不会让你费神。可是如果你漏掉了某些部分，甚至整个计划都存在问题，它就成了一个必须理清的重要问题，你必须解决。很多时候，即便你的计划或步步推进的目标已经形成，回头再看一遍，也常能让你恍然大悟，明白自己在担心什么。

从个人角度讲，在接下来的几个月、几年内也许要发生一些事，但它们并没有浮现在你的脑海里，直到你想到跟它们有关的某个具体问题。你知道，你要在明年年底前拿到驾驶执照。你要在明年春天攒一些钱，准备结婚周年庆典的邮轮旅行。你要给即将出生的孩子准备好一间卧室。

这个层面引起你注意的事情，有时并不是你在评估之前许下的承诺。它们也许是你没有深思的抱负和追求，日常生活中许多其他杂事分散了你的精力，把它们掩盖住了。它们始终在你心里，只不过隐藏在更为直观的需求下面。也许还有一些生活领域，你一直在考虑确立某些目标，比如改善财务状况、学一门外语、参加马拉松比赛。即便这些目标没有明确地说出来，安排它们已经成了你的一桩心事。这就是你要捕捉的。

4万英尺——愿景

在你参与社会生活的接下来的这个层面，即你对未来的畅想或者长期成功的愿景，你需要从脑子里转移出来的事务范围很广，大到各种大事和机遇，小到看似琐碎的杂务。大事可以包括有人打电话给你，提供了一个工作机会，可能会让你的事业发生质的飞跃。也许收到类似邀请的是你的伴侣，他（她）如果接受邀请，你就得考虑换工作，你们就得搬到另一座城市去。你也许感觉到公司有些下滑的趋势，你得想一想万一自己也被裁员该怎么办。你也许隐隐觉得，刻板规矩的上班族生活不能真正发挥你的潜力；或者刚好相反，你自由自在的“创造性”生活方式，不能为你提供必要的资源，达到你希望在年纪渐长时具有的影响

力。

5万英尺——宗旨和原则

这是你一生中的大事、决定性事件的领域。如果你笃信自己正在实现人生目标，你真正重视的事物在生活中占据着应有的重要地位，除了你已经在做的事，再没有别的事需要理清和关注，那再好不过了。可是，只要有一件事不明确、不合拍，你就很难在整个意识层面做到“心如止水”。

比如，如果你正深感困惑：你的独特才华和天赋没有得到真正发挥，没有得到自己和他人的认可，那么，这种困惑就会牢牢地抓住你的大脑的某个部分，直到你创建了一套适当的行为模式，可以谋求或创造机会施展你的才华。再比如，如果你身边发生的一件事让你很难受，因为它违背了你的原则，那么，除非你自己能想通，否则头脑不可能轻松。举个例子，人们之所以换工作，主要问题出在老板身上。问题不在于你是否讨厌自己的工作（你可以积极地跟你本人并不在乎的人合作），而是老板的行为方式违背了你的核心价值观，超出了你能接受的范围。

人们不大愿意承认并客观地指出这些属于较高精神层面的不和谐因素。但是，问题越是敏感、越是根深蒂固，用对待“买猫粮”一样的方式系统地理清思绪、加以处理的好处就越大，效果就越积极。这就是点明问题，并用相关行动明确、组织整理和执行的结果。

这方面我有过意想不到的体验。有一次我在培训课上给学员讲授这些内容，课间休息的间隙，我让大家试着做做“大脑清扫”练习。这时，一名学员走过来说：“戴维，这个该怎么办？”他把列在清单上的第一件事指给我看。原来，他脑子里冒出来的第一个念头居然是“上帝”。他身穿牧师服。让人匪夷所思的是，他在问我，该拿上帝怎么办！一时间我

哑口无言。不过，我很快反应过来。我恢复了GTD培训师的身份，说道："那么，它对你究竟意味着什么？你把它列在清单上，是作为肯定和启发，还是他让你想到了该做还没做的事？"他沉思片刻，似乎想到了什么，高兴地转身走了。（我没好意思刨根问底，追问他究竟想到了什么。）

很多人不肯捕捉和处理这些深层次的问题，因为他们想得到答案，却不肯承认问题的存在。换句话说，他们想知道自己的人生目标，却没有认识到自己还没有明确的人生目标。这甚至也是明确任务时遇到的难题——他们想知道怎么实现和完成一件事，却不承认必须完成某些事。我要说的是，你要接受一种看法，即你不必透彻地搞清楚一件事，也可以掌控它。重要的是搞清楚下一步做什么，让它逐渐明朗。找到问题，找到令你心神不定的原因，把它纳入系统，往往是掌控它的最好开端。

许多次，我必须"深入挖掘"，才能搞清楚自己该干什么。我不知道我会发现什么，也不知道了解更多信息以后我能做什么，但我很专注；要想移除心事，我必须把它纳入我的系统。类似"找到人生目标"或"重申企业的宗旨和原则"这样的目标，常常会转化成具体的步骤和事项，比如"咨询人生规划方面的专家"或者"召开最后一次场外组织协调会"。

我并不是说你必须清楚自己的人生目标或者你应该有一个人生目标。干脆不再考虑所谓的人生目标，你也能做到心思澄明，了无牵挂，只要你"不再理会这个问题"的判断是由衷的。但是，如果你经常想到这个问题，那么，你要想继续前进，就必须把它看成一个问题。一有怀疑，就写下来，放进工作篮。你要相信，把这类内容进行系统的处理，有利无弊。一旦想好你必须放手，因为你对它无能为力，就可以把它丢掉。你也可以把这个问题或想法暂时搁置起来，过后再认真考虑。

我有个朋友从小在农场长大。他说，他发现GTD对他的生活和工作大有帮助，就好像把一切都交给了拖拉机：拖拉机收集、加工、播种，然后庄稼就神奇地长了出来。拖拉机对它吃进去的东西不加区别，它只

管一股脑儿把眼前的东西吞进去。你也应该这样。

养成高效工作的习惯，把诸多事务从大脑里转移出来，保存在某个外在的具体地点，事后再妥善处理它，是重中之重。而以多种形式捕捉当前现实，对你积极参与社会生活也大有助益。

记日志

在第一步捕捉时可以加强掌控的好办法，就是记日志。精力分散、日常事务顾此失彼，这些状况只有在我们闲下来，回顾反思，用意识流的形式追踪那些似乎想要表现自身的事务时，才会明显暴露出来。

长期以来，我坚持记两种日志。一种像流水账，记录我的工作内容、当前境遇和正在发生的各种事件。另一种偏于内省，侧重精神层面。刚开始我只有一本日志。又过了些时候，我发现把日常捕捉到的思绪记在两个本子里似乎更好。一本日志的内容较为平淡，它的作用类似于我下班以后把一天的见闻告诉妻子：往往是我心里挂念的事，既有好办的，也有棘手的。有了这本日志，我就可以自我排遣，不必事事向妻子倾吐了。我用笔记本电脑和一个连续的文字处理文档来记这份日志，它的格式似乎很适合我每天的精神状态，也适合它所记录的内容。当我记下自己的内心感悟时，则用另一本日志。我用钢笔将其记录在一个雅致的皮革封面日记本里。我不知道为什么这么做。但是对我来说，用笔记在日记本上，我可以深刻地剖析自己，抒发情怀。

有关日志及其心理疗效的著作已然不少。许多心理疗法有个共同的主题，就是利用纯粹的观察的力量舒缓心情，即简单地留意正在发生什么事情，尽量做到客观和自然，这是舒缓内心压力的第一把钥匙。

写日志、记日记虽然与其他捕捉思绪的方法相比不那么直接，它却是情况万一失控时回到正轨的关键的第一步。

头脑风暴

如果你对某个项目、某种局面的关注不够清晰连贯，每次你一想到它，脑子就有点儿犯糊涂、犹豫不决，那么，理清思路、保持头脑清醒的最好办法就是头脑风暴。

现在，一般来说，我们基本上随时都在进行头脑风暴：看到一样东西，我们马上就会产生和它有关的种种联想。在这里我指的是，用具体的办法把大脑里散漫的思绪记下来，转化成具体的、可见的信息。头脑风暴可以表现为在纸巾上草草记几行字、用钢笔绘制思维图、使用专门的电脑软件、把想出来的点子写在白板或画布上，也可以是虚拟世界的一个团队通过网络平台集思广益，再将想出来的点子逐条列出。头脑风暴的本质是针对特定主题的大脑清扫练习，在你专心思考某个问题时，捕捉引起你注意的方方面面。你要筹备婚礼，就把脑子里冒出来的点子都写下来。你要在员工会议上提出一份日程表，就把你想到的相关问题随手列举出来。

头脑风暴是把你的思绪从大脑转移到一个外在的地方，它可以显著地转化思考的结果。你想到一个有用的点子，如果把它留在脑子里，你的大脑就得始终关注和追踪它，从而在一定程度上削弱了它考虑其他点子的能力，因为大脑得费神记住它，不把它弄丢。

反过来，如果你把这个点子写下来，你的大脑就不必牢牢地抓着它不放，就可以随心所欲地思考其他问题。如果你的目标是找到某个问题的最佳解决方案，那么，你可以把所有的可能性一一罗列出来，在最大的选择范围之内优中选优。给稍纵即逝的念头提供一个外在的临时搁置点，可以激发接连不断的创意思维。你想到一个点子，能有地方随时把

它记下来，再加上不拘形式的记录习惯，保证能让你想到许多难得的观点和主意。

清理

还有一种正视现实的方法可以取得立竿见影的效果，那就是清理。

你从不知道杂乱的办公环境对你的注意力构成了多大的干扰，直到你把它彻底打扫一番后，顿时觉得焕然一新、神清气爽。我常说一句话："如果有疑问，就清理一下抽屉。"不管你清理的是汽车、高尔夫球袋、衣橱、盥洗架、办公室抽屉、花园还是别的什么东西，都会令你心情为之大变。虽然我列举的这几个地方乱一点儿也不会引人注目，除非乱得太厉害，让你觉得受不了；但是，清理是一种可以在短时间内让你恢复士气、进入"舰长和指挥官"象限的有效办法。

所谓的"干净整洁"并没有统一的标准，人们都在试着达到自己的标准。张三觉得已经达到了一尘不染、井井有条，在李四看来却乱得不像话。这里，重要的是你要有自己的标准，什么标准都可以。当东西开始随处乱放、灰尘有点厚的时候，你就知道该打扫一下了。一旦杂乱无章占了上风，你不能在清爽整洁的环境下安心工作，你就会开始逃避问题。你不想看到汽车里的杂物箱；你不愿打开书桌的中间抽屉，即便打开，也只开到放铅笔的地方；你不敢查看电脑里存了很久的文档。因此，这些地方控制了你。你害怕它们，它们就不断地纠缠着你。

这些分散注意力的杂物悄然涌现，一个主要原因是，我们把它们买来时，它们是有用的，但是不久以后，它们就失去了应有的功能和用途。可是它们的功能失效以后，不会自动丢弃。垃圾自动产生，却不会自行销毁。你的书桌的中间抽屉很适合存放圆珠笔笔芯，前提是你使用圆珠笔。可是你已经有两年不再使用圆珠笔了。你的大脑的一部分意识到，这些笔芯不该放在这里；你告诉自己，得把它们处理一下。但这个

计划没有上升到意识层面。好像为了避免这件烦心事似的，你的大脑的一部分变得麻木。一旦清理抽屉、把笔芯丢掉以后，原先大脑麻木的部分被激活了，于是你很兴奋，想和某人出去吃顿饭庆祝一下。

集体捕捉

大脑清扫、头脑风暴和清理，在多人合作的情况下也便于运用。团队、夫妻、部门、家庭等也可以运用这些步骤收到明显的效果，在两人以上的情况下，它们也可以产生秩序、平衡和掌控感。

在这方面我注意到一个有趣的现象。我和我妻子不止一次地发现，对我们共同关注的事情做大脑清扫和头脑风暴，是非常有效的。这样做的结果和我们的感受，完全不同于我们把彼此的想法简单地合在一起。显然存在一种“合作情况下的心理存储”空间，一旦把它清空，整个群体都会感到清爽自由。

通常在工作环境下，比如项目或管理团队、委员会、董事会等，让大家把心思放在当下，开诚布公地说出大家切实关心的问题，至少在一次具体的会议或者一个担负具体职责的群体的范畴，是至关重要的。这并不意味着大家想到的每一点都应当被认为具有战略性，要相应地调整企业的日程安排。它意味着如果群体中有人无法安心做好工作，无法积极参与当前的事务，那么，承认问题的存在，对加强合作、继续展开积极的沟通十分重要。如果屋顶笼罩着乌云，而谁也不愿意承认；或者如果与会人员知道，他们掌握的情况会影响到会议的议题，而他们却不肯说出来，不肯承认——那么，合作就会不了了之。

在部门或者家里定期召开会议时，先让每个人说出他眼下最关心的主要问题，是个好主意。描述的内容未必都要写下来（有时，如果有人提到一个当时或事后需要解决的问题，写下来就很有用）。多年从事团队和群体的咨询工作让我明白了一点：如果不先认可大家心里存在的疑问，就着手推动问题的解决，是徒劳的。

一个团队、一群人把问题倾囊倒箧，和盘托出，可以让人精神振奋；如果身边的人都参与进来，效果就更好。把大家的信息和参与情况摆到桌面上，识别并丢开那些无关的问题，在参与者超过两人以上时似乎具有放大的疗效。你也许和孩子们一道打扫过车库，和妻子一起清理过衣柜，和老板或助理一块整理过档案柜，那感觉太棒了。

我不是很清楚这些原则为什么在群体环境下同样效果显著，我只知道，效果的确显著。一群人分享信息，这种做法显然暗藏有助于理清思路、加强合作的玄机。也许我们比自己认为的更喜欢合作。如果问题没有得到认可，有人不认同大家的共同想法，他就不会积极参与其中，集体的凝聚力和战斗力就会削弱。

养成捕捉的习惯

捕捉并客观地指出现状的不足，特别是如果它影响到你解决亟待处理的问题的思路，是看似简单、实则复杂的方法，你得长期实践才能养成习惯。如果你忽视那些看似琐碎却可能让你分散精力的事，或者只想把它们搁在大脑的某个角落，那么，你对自己的世界的全面掌控可能会面临危险。

我知道，大家的日常生活中有很多“重要”的事，相比之下，像把旧的电子产品配件收到盒子里或者丢掉之类的小事，就成了极其微不足道的琐事。在广阔的人生和社会生活中，这能造成多大的不同呢？你或许觉得，类似这种对整洁空间的侵占不会给人造成明显的压力。我要说的是，当你真的雷厉风行地处理了这些琐碎的烦心事，激活了大脑的深层意识，就会顿觉如释重负，豁然开朗。你以前的感觉怎么样？可能也不错，但是还可以更好。

我明白，如此较真有强迫症的嫌疑。的确，很难说井井有条方便取用和混乱中自有条理，两者孰优孰劣。我在描述微观管理者象限的部分提到过，你想面面俱到地掌控一切，反而会失去控制。只有当你过于重视保持整洁条理，妨碍了你关注更重要的待办事务时，才会导致混乱。通常，这种失衡是对在重要领域缺乏掌控的过度补偿。

事实是，你永远做不到事无巨细，一切都梳理得规整妥帖，所以才要选择在哪些方面保持条理。我的花园小屋很容易弄乱，刚刚清理好，很快就又乱了。只有当我找不到的重要工具越来越多，妨碍我干活，让我恼火时，我才把它们重新收拾一下，达到一种平衡状态。我费一点儿工夫，让小屋有条理，是为了方便我在花园里专心干活时，随时能找到

各类工具，但这间小屋从来算不上干净整洁。我的书桌抽屉也一样，里面堆满了各类电子和电动玩意儿的配件，比如Skype网络电话的耳机、适配器、电源线等。后来，我把这些零碎玩意装进塑料袋，外面贴上标签，但它们很少是分门别类、规整条理的。

这里，我的目的不是说，不把造成干扰的物品收拾好是对还是不对；我只是想指出，这些干扰的确消耗了我们的精力。我们生活在复杂的现实世界，认识到这条规律在战术上是有益的。有些时候，理清思路可以成为最重要的工具，让你在生活的竞技场上遥遥领先。

只要知道所有的难题都摆到了桌面上，一个人或一群人就会觉得松了一口气。我记得小时候常玩拼图游戏，一旦我们发觉一盒玩具哪怕只少了一块，也得把整盒玩具丢掉。从一堆玩具里找到正确的一块，难度已经很大，特别是在游戏开始的时候。如果你知道，自己正在努力寻找的那一块也许丢了，你也许赢不了比赛，游戏的趣味性就会大打折扣。

多年来，GTD之所以行之有效的一项重要内容，就是捕捉可能对你有意义、有价值的一切活动和想法，这一点一直是人们接受和实践GTD的强有力动机，哪怕他们只做到这一步。我保证，即便你只是增加清单上列出的事项（别丢掉），长期坚持增加10％，你的生活也会有显著改善。

一名电视情景剧作家对我说，他读了《搞定I》（最新版）之后，如同醍醐灌顶，主要是因为他受到启发，并做了一次彻底的大脑清扫。他一鼓作气列出了他能想到的所有事情，他将去做、可能去做、应该会做、也许会做的所有事情。他激动地说，把它们都列出来以后，他平生第一次意识到，他用不着一下子把它们全部完成。他可以一次做一件事，如果条件不成熟，可以暂时不做。他承认，他没再听从我的书里的其他建议，但他坚持说，这件事改变了他的人生。（他坦言，他居然把清单弄丢了！）现在，每当他觉得压力从四面八方逼迫过来，让他不堪重负时，他就坐下来列一张清单，心情马上就好起来了。

抗干扰的武器

养成理清思路的习惯有个最大的好处，就是它提供了抗干扰的办法。我问一屋子人，什么妨碍了他们高效工作，“干扰”一直是名列前茅的因素。全神贯注是达到最佳状态的关键所在，所以，可以理解，专心致志时被意外的干扰打断，着实让人恼火。我见过的企业中，大多存在干扰太多的病症，与会议太多并列（开会太多也是致命的病症）。这里我要提出一个掌控自己的世界的好办法，就是努力削弱这些病症造成的负面效果。

我注意到人们如此讨厌被打扰，一个主要原因是缺乏必要的理清思路的技巧和工具。比如，你成了“公司过路车”的牺牲品：梅丽莎闯进你的办公室，跟你要一份关于某个项目的资料，因为她正在处理这个项目。如果你还没有养成习惯，把她的需求写下来，放进工作篮，过后再查看和处理，你也许得马上抽出5~10分钟，翻找梅丽莎索要的资料。你知道，你这么做纯粹是出于礼貌抑或职责所系，可是，你眼下该做的是另外一件更重要的事，你觉得很烦。也许马上答复梅丽莎的请求是最明智的选择，但是，因为你没有养成使用纸、笔和工作篮的习惯，你其实也别无选择。

事情一露头就立即去做，可以成为高效工作的一个方法，如果它的确是当时最要紧的事，或者它可以在两分钟内做完（这是两分钟原则所证实的）（见第10章）。但是，因为大多数人对自己把这类新情况纳入工作流程、及时整理和组织它们没有足够的信心，结果只好同时追踪几件做了一半的事情，其实他们完全可以把事情延后处理。

笔记的作用

在做某事时记笔记可以起到很大的作用，让你随时能找到自己前面中断的地方。繁忙的工作中，常常有好几件事在同时进展，你必须频繁地从一种交接转换到另一种交接。做好笔记，把它放进工作篮，过后再捡起你做了一半的工作，把它继续完成，对你大有帮助。你常常觉得新情况、新问题出现时，自己来不及理清思路、理顺各类交接工作，那么，如果你有一个提示器，提醒你在不忙的时候想起它们，是极好的办法。

比如，当你打电话时，手边备有笔和便条，随时记下电话里提到的事务。挂断电话后，你可以把刚才记的笔记丢掉了，因为谈话中没有提到你可以采取行动的事务。但是，如果你们初步谈到一个话题，你就可以把笔记留着，事后再做决定或者充当参考资料之类。当然，一上午过得很快，你当时没空仔细考虑。如果你把它放进工作篮，就会重新想起这件事，不至于遗忘它（假设你养成了及时处理工作篮的好习惯，详见第5章）。

开电话会议时，我常用思维导图软件做笔记，每位客户、每个议题用一张思维导图。电话会议结束了，我要去忙别的事，就把这张图打印出来，放进工作篮。过后我区分出必要的行动，记录我想保存的资料，把打印的图归入项目档案。这是同时追踪几项事务的好办法。

再举个例子，如果你在电脑上列出好几份跟人谈话和开会的议事清单，并把它们打印出来，你可以在每次谈话、每次开会时在对应的打印文件上做笔记。会谈或开会回来，你把笔记放进工作篮。这样，你再处理它们的时候，问题的开始部分已经得到了妥善处理。

捕捉思绪的几个好办法

如果你接受把心事外化，以有形的方式记录下来是值得一试的想法，那么，确保用正确的步骤和程序，充分实现这种做法的好处，就具有建设性。我们好像不是天生喜欢写字记录东西，而是习惯了把心事留在脑子里，所以需要借助外力的帮助才能改变这种行为模式。我们很容易被自己的大脑欺骗。我们想到一件事的时候，它是那么清晰明朗，我们就以为自己永远也不会忘记它，以后任何时候再想起来都是一清二楚的。当然，两分钟以后，我们就忘了刚才想过的事！如果你把它忘得一干二净，当然不好；但它现在很可能被保存到心理存储器中，已经开始损害你全神贯注的能力了。

我再说一遍，你要调动“心智”；你要知道，你自己比你的大脑聪明得多，所以你要主导大脑接收和产生的思想。认识到大脑的局限，充分利用其他的设备，恰恰体现了你自身的成熟。

工具

显然，如果你不打算在任务一出现时就马上完成它，也不打算把它留在脑子里，就得用高效的工具来捕捉它，把它妥善归置，以备空闲时再处理，把它加以明确并考虑各种结果。

用于收集的工具也许不同于组织整理的工具。然而事务提示清单，比如要给谁打个电话、要为谁跑腿，最好纳入可以方便查阅的清单；因为你要在忙忙碌碌中把想到的事记下来，不希望被结构困住手脚。任何东西都可以用来记录新情况，只要它方便好用，只要它能让你不会忘记。你可以把事情写下来，把提示信息投入工作篮；你可以对着录音机

讲话，给自己的语音留言机打电话；你甚至可以给自己发一封电子邮件。今天，这类自我提示的系统和科技手段非常多。比如，你可以拨通一个号码，对着它讲话，几分钟后，它就会把你讲的内容的文字版用电子邮件给你发回来。

纸和笔的力量

高科技手段尽管时髦，大多数时候却比不上纸和笔。当然，如果你在开车，必须注意行车安全，把你说的话用电话或者语音设备录下来，也许比写下来更安全、更容易。不过，如果你想让脑子里没有一点杂念，记事本、即时贴、活页本、日志等，就连信封的背面也可以派上用场。人的想法会在各种匪夷所思的时间和场合冒出来，当它们出现时，手头有方便的工具可供记录当然最好。

随时记下想到的事，不是年迈的迹象，恰恰是一个人成熟的标志。随着年龄的增长，思维的跨越性也越强，在并无关联的地方想到妙点子的概率就越大。你也许在店里买面包时，想起了要在员工会议上提到的问题；你也可能在开会的时候，想起来要买面包。你想提醒自己别忘了买面包，就得在开会时把这件事记下来。你想提醒自己别忘了在员工会议上提到你刚刚想起来的问题，就得在面包店里把它记下来。

同样，你在职场上资格越老，在工作岗位以外的地方想到关于工作的好创意越多。在马不停蹄的日常事务中，你不大可能像在海滩上度假、在高尔夫球场上打球时那样思路开阔，得以进行别出心裁的创意思考。

所以，记录新想法的工具越是便捷，用得越多，你想到的点子和主意就越多，它们就越容易创造价值，不管你碰巧在什么时间和地点想到它。我本人有两个用处极大的工具。一个是钱包，里面装着纸和笔，我把它跟驾照和信用卡一道随身携带。另一个是我的笔记本电脑。我用纸

和笔来收集可能有意义、有价值的想法，用笔记本电脑来充当大脑的延伸，处理我记下来的东西。我设定了自己的个人系统，并且养成习惯，让零散的想法有所安置。所以，我外出时想清空大脑，往往只要带着钱包就行。如果我发现要用到其他系统的一些资料，或者我要做一件其他系统安排的事，那个系统不在我身边，那么，我只需写一张便条提醒自己，回去再做就行了。

在电话旁、在你可能想起做什么事的地方准备好纸和笔是个好主意，比如在工作场所、船上、车里（等待通行而不是开车的时候！）。每逢我发现自己要在某个地方停留15分钟以上，手边又有可供写字的地方，我就会掏出纸和笔。我发现，如果我懒得记东西，原因往往很简单：手边没有记录的工具，不方便写字。最好让记录简单易行，并且毫无不方便的感觉。

白板

还有一个很好用的工具是白板。说句实话，只要有一块白板（旁边有能写字的白板笔！），我就能想到很多好点子。如果没有可供记录的工具，就很难想到好点子。

显然，白板很适合放在会议室，记录大家集思广益、制订计划的结果。把它放在你的办公室、家里或者工作场所，把你想到的主意告诉自己和别人，效果也不错。许多人家里的厨房放有一块小白板，也能起到类似的作用。

手边常备一台数码相机也不错。这样，情况汇总和组织会议结束以后，就可以把白板上的内容拍摄下来，用电子邮件发给大家存档，必要时可追踪后续活动。

现在，有许多电脑和网络版的白板，在共享的平台上为网友或虚拟的团队发挥类似的作用。思维导图软件也是我很喜欢的工具。我喜欢坐

在电脑前想问题，有这样一个捕捉思绪的工具，使用起来不拘于形式，让我的效率得到极大的提高。它给了我一个高雅的理由：有了想法以后，要用高科技手段把它们抓住。

成功地捕捉思绪的因素

你不仅要用合适的工具来清空大脑，还要保证捕捉思绪的过程不会因为不恰当的束缚而遭到破坏。你还应该意识到，有效地捕捉思绪，很可能会在未来创造价值。

捕捉思绪时，你要牢记以下几条规则和一些好的做法：

没有不好的点子

人们不肯表达自己，往往担心自己提出的点子是“错误的”、愚蠢的或者不恰当的，害怕遭到别人的点评或惩罚。如果你的企业盛行这种对错判断的做法，把员工根据智力和阅历划分成三六九等，员工就什么点子都不会提。在个人层面，如果你不肯细想那些没完成、没处理的事，因为你心里认为它们是不对的，那么，你就始终不能摆脱它们对你的束缚。你必须承认自己对局面失去了掌控，才能积极采取措施获得掌控。

深度捕捉

你想到的事往往大有深意。如果你愿意跨入未知的领域（对大多数人而言），搜寻你脑子里的所有问题并对它们刨根问底，把它们写在你（可能还有别人）能看到的地方，你会惊奇地发现，这个过程引发了源源不断的新鲜启示。你把谈话推向了一个更深的层次，你看到了以前看不到的细节，产生了更多新奇的创意。

意识流

接着前面的要点，思绪如果真能肆意纵横，就可以在无止境的范围内创造无限的价值。我敢说，你把最终负责任务的执行和结果的一个人、几个人带到会场上，让他们开诚布公、各抒己见，到会议结束时，他们一定能想出考虑周全、计划完善、组织妥当的方案。如果预先准备好了集思广益的平台，此前从未想到的重要问题也会浮出水面。

不轻易许下承诺

有了想法不等于要对目标和计划做出决定，认识到这一点是实现和保持总体掌控的关键要素。就个人来说，你搜肠刮肚，想出几个不成形的怪念头，你必须相信自己，不让糟糕的念头产生负面影响。你必须确信，你是在一种无拘无束的情境下表达、探索各种想法，你没有义务执行和维护你想出来的点子。你的公司和你自己多加一句口头禅："嗯，从另一个角度来看，这个问题……"你要确信，你考虑到了所有的可能性。

让捕捉思绪变得习以为常

把想到的问题写下来，需要自觉的意识和不断努力，所以要养成习惯，长期坚持。在有些人看来，这是业务不熟练的表现。不少管理者认为自己资历很高，可以不再做记笔记之类的低级事务，因而他们很容易陷入"我用不着把它记下"的心态。是的，你不必把所有的事情都写下来，许多时候只要倾听内心的召唤，在脑子里搜索它们就行了。不过，认识到某个要点将来可能有用，养成随手把它记在便条上，过后再仔细思考、加以处理的习惯，是高效工作的艺术。

琢磨材料的外延

记住，你的大脑是用来产生想法，而不是保存想法的。一旦把大脑从它的纷繁思绪的喧嚣中解放出来，你会发觉，它能以全新的方式专注于你的工作和生活。你该想的是材料的外延，而不是材料本身。

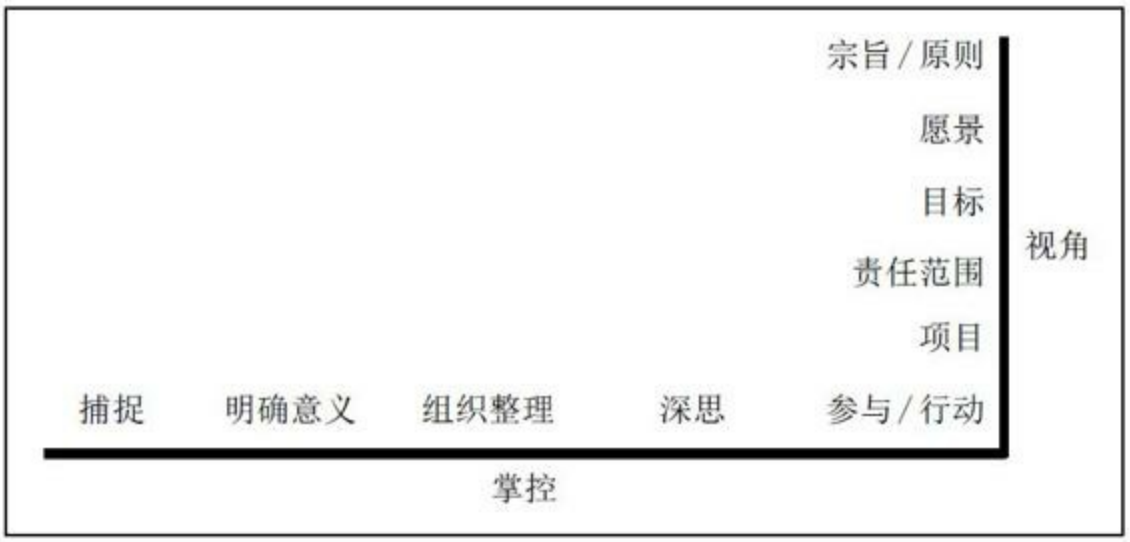
有趣的矛盾之处在于，人们好像想把事情装在大脑里，以此来掌控它们，却不明白这么做只会适得其反。你觉得有什么事不对劲的时候，不要一味对其冥思苦想，你可以把它外化，不拘于形式，把你能想到的全部细节都写出来。我再说一遍，记住，大脑的强项不是同时思考几件事。把信息全装在大脑里，只会让你无所适从。

这条原则下有个极富戏剧性的例子。有位家长写信给我，讲他和年幼的儿子的故事。他想让儿子养成收拾房间的习惯，却收效甚微。直到有一天，他想到可以试一试他在我的GTD培训课上学到的方法。他和儿子找来一只大盒子，把它摆在屋子中央，然后两个人开始做游戏，在房间里跑来跑去，把没放好的东西找到，丢进盒子里。他的儿子捡起一个玩具或者一件衣服，乐颠颠地把它放进盒子里去了！“收拾房间”的指令暗含着各种事项，让年幼的儿子一头雾水，无从入手。这个任务被分解成一次做一件事以后，自动触发了儿子的积极性，此前模糊的压力源被消除，儿子也就不再拖延磨蹭。这个方法不管是领导一支行政管理团队，还是教育3岁的孩子，效果都很好。

获得掌控的关键步骤是认可、接受、客观地指出引起自己或他人关切的事物，认识到这一点并形成一套有效的行为模式，你就掌握了减缓压力，加强理性的、创造性的思考的一把钥匙。

多年来我培训过的许多人都做到了这一步，发现它的效果立竿见影。他们开始把以前不习惯记录的各种心事写下来。遗憾的是，许多人就此止步，不再继续前进了。于是他们的世界充斥着尚待处理的清单、即时贴、笔记本，五花八门的纸片和电脑文档。原始材料收集好以后，就必须进入下一步——明确意义，才能继续增强掌控感。

第5章 获得掌控：明确意义



你首先需要为你的第一个目标明确意义。活着却不清楚自己想要什么，是在虚度光阴。多数人在“我不知道该做什么”的泥潭里打滚的时间太久，他们坐等外力给自己指明方向，却不明白明确的方向要靠自己寻找。整个宇宙都在等候你，而不是你在等候整个宇宙；如果你拿不定主意，它就会一直等下去。坐等心想事成，就好比雕塑家盯着一块大理石，等着多余的石块自动脱落、雕像自然显现似的。不要等待生活的意义会自动出现，做出决定，拿起雕刻刀，马上行动起来吧！

——史蒂夫·帕夫利纳（Steve Pavlina）

在生活和工作中成为佼佼者的第二步，即明确意义，它与“知识工作运动”紧密关联。这个词源自一名澳大利亚咨询师。他读了《搞定I》之后，认为我在书里描述了一套具体的思考步骤，其主要目的是搞清楚我们的工作究竟是什么。在明确意义阶段，你可以把注意力集中在引起

你关注的事，不必再无谓地消耗精力。之所以说GTD根本上是对思维而不是时间的管理，原因就在这里。少了这个至关重要的思考和决策步骤，就根本不可能对此刻你该干什么做出自信的选择。在GTD工作流程的早期模型中，我把这一步叫作“处理”（processing），不过广义地讲，“明确意义”更能准确地表达它的原则。

我们都免不了要经过这一步，即在一件事尚不明朗的时候认真考虑该怎么处理它。这里，我的目的也是把直觉上升到意识层面。直觉行动的效果总不如有意为之。自觉地运用高效的思考方法来集中精力，实现愿望，可以创造更大的价值。这种行为模式也是可以培养、形成习惯，并最终达到驾轻就熟的境界的。

尽管不少人养成了捕捉纷乱的心事使之外化的好习惯，却好像不肯把收集到的问题加以处理，并做出决策。他们迟迟不做出决策，是不愿思考各项事务的意义。我这里不是指“终极意义”（Ultimate Meaning），这个深奥的哲学概念超出了本书讨论的范畴。我们这里说的“意义”，是指相对我们所做的每件事而言的意义。它是你关心的问题吗？如果是，你对它到底有多关心？

一家业绩优良的投资咨询公司的董事会主席养成了新的习惯，在召开高层管理会议时，把想到的点子记在即时贴上。这个办法让他很兴奋。问题是，现在，上千张黄色便条在他的书桌上、抽屉里和笔记本里贴得到处都是。他还没有养成另一个重要的习惯，即把这些信息统统放进一个篮子里，事后再把它们取出来，提醒自己及时追踪查看，一次处理一件事，以便对每张便条做出妥善的处理。他在拒绝思考它们的意义。

组织者是理疗师？

近年来，“自我组织学”可谓方兴未艾。美国某全国性媒体的一篇文章把焦点放在“组织者成了理疗师”的现象上。文章引用了几则轶事，反映人们在被问及怎么处理纠结的琐事杂务时，表现出自己的脆弱性，倾吐生活中的根本问题带来的苦恼。商店的售货员迎合这种对组织学的热捧，关切地询问顾客有什么东西需要条理化，让顾客感动得直流泪。

对这种现象可以做出合乎逻辑的解释。一般来说，当人们不肯正视一件事的意义时，它就一直是模糊混乱的。要想真正清楚一件事该怎么处理，就得先想清楚自己与它的关系、对它的承诺、它与自己的世界怎样交融。你准备怎么处理那几张发黄的全家福老照片？要回答这个问题，你就必然会想起（或一再想到）照片上那些曾在你的生活中扮演过角色的人们，以及想到他们时的感受。类似问题对大多数人而言都很好回答，但这个思考过程却能让许多潜藏在内心的疑问浮出水面。

你也许迟迟不肯答复一封电子邮件的邀请，拿不定主意自己该不该去；难以下定决心的还有，是不是现在就着手处理父亲的健康和老年看护问题。一个项目团队也许在逃避听从别人的建议收集财务资料，队员则可能逃避考虑是否应该与部门主管就项目的期限重新谈判。

“材料”的质和量

我在以前的著作中提到了“材料”。它们降临到你的生活中，成了你的心事，你迟早得处理它们，但你还没有想好怎么处理。它们是压迫我们的意识的杂事，一定程度上说明它们还不够明朗。

捕捉思绪时大脑清扫的结果或收集到的原始资料大多属于这种性质，就像堆在书桌上或塞满抽屉的那些东西。你在注明引起自己注意的事情时，也许只在单子上写下了“母亲”两个字。可是你要想彻底放下这件心事，显然得想清楚自己写下这两个字究竟意味着什么。你把“母亲”两个字写出来，很好；但是，我们把问题搜罗到一处的主要理由是，这样它们就变得更直观，催促你去处理它们，挨个解决它们。

你在家或者上班时收到一封信。你撕开信封，把信读完了。这封信你还留着吗？如果是，为什么不把它丢掉？你不是已经读过它了吗？

“戴维，那可是一封信！”

“我知道。但是你打算用它做什么呢？”

“做什么？……信写得很好。”

“你打算用这封写得很好的信做什么呢？写封回信？把信封上的地址记在你的地址簿上？把信的内容告诉你的妻子？把它保存起来，归入‘怀旧–信–杂项’一栏？还是把它放进重要文件档案，每隔5天重看一遍，重温喜悦和温暖的感觉？”

这封信就是“材料”的典范。它占据了你的大脑一角。每次你看见

它，它好像都在那里恳求你：“想一想，把我处理一下，把我明确一下！”你受不了这种持续的恳求，渐渐的，就对它麻木了。它不再“烦”你，你也不再理睬它。

记事本里的零散记录也是类似的性质，还有贴在公告栏里的便条。大部分“待办事务”清单上的内容仍然处于这种模糊不清的临时搁置状态。公司高管了解情况却不知如何应对时，也属于这种状态。

“材料”的形式可以表现为攒起来的一大沓商业名片、零碎的规划和日程表、办公桌上用坏了的文具、咖啡桌上压在最底下的报纸杂志等。它可以像前任的办公抽屉里的东西那样一目了然，也可以像员工想起老板在上次开会时对自己的报告大发雷霆时的心情那样复杂。

基本上，“材料”就是你收集在生活和工作的超大号工作篮里的一切。多数人只捕捉到其中的一小部分，把它们列入了日常事务清单。还有一大部分就漂浮在家、办公室和脑海里，没有着落，等待我们去明确它的意义。我前面提到过，我们在人生更高层面较为隐秘的向往很容易退居幕后，但它却不断噬咬着我们的心。没有转化成项目和具体行动的问题、没有上升到意识层面的梦想和抱负、生活和工作中浑然不觉的环境变化，这些都是难以把握的“材料”。

假如你彻底领会了前一章“捕捉”心事的内容，把引起你关注的所有事务一一列出，并且把后续追踪的提示信息放在眼前，就是不小的进步。

处理“材料”

如果你避开这个明确意义的步骤，对“材料”不做处理，它就会不断地纠缠你，消耗你的精力。从这个意义上讲，“处理”到底是什么意思呢？

你要想清楚它对你究竟有什么意义，然后把它归入具有同等意义的其他事务当中（这个问题将在接下来的章节探讨，即获得掌控的第3步：组织整理）。在第一步捕捉阶段，最好避免分析和遴选，这样才能无拘无束，广收并蓄。但是在第二步，你要开展自我评议，想清楚各项内容跟自己的关系是大是小。你脑子里冒出某个念头是有原因的，虽然此刻你也许不明白它的出现究竟有什么目的，也不知道该怎么办。

愿景VS执行动态

获得掌控的前两步——捕捉和明确意义——之间有很大区别。把两者混为一谈，会严重降低工作效率。我在自我管理的矩阵里描述了四个两两对立的象限，即微观管理者（执行者）和空想家（梦想家）象限。这儿也一样，只不过两两对立的是你自己：你的一半负责产生想法，另一半负责对这些想法进行取舍。它们是截然不同的两种行为，属于截然不同的两个视角，采用的也是两套截然不同的工具。

你身上“梦想家”的一面在无拘无束的状态下产出最多。它喜欢天马行空，思绪任意驰骋，随时随地产生灵感。你处在这种模式下，可以一边读着杂志，一边想到至少12件要做的事：开家餐馆试试、买几样新上市的很酷的旅行用品、提出6个改进员工会议的点子。这个工作篮执行捕捉的功能，是你自由思考时的理想工具。你可以把创意写在笔记本

上，随时撕下一篇可能有用的文章。不要给自己设限，前面也许能发现一座金矿呢！只要手头有了可靠的捕捉工具或工作篮，工作就会效率更高，想出更多主意，就可以探索并在更加广阔的天地施展身手。别担心，具体细节自有“其他人”来处理！

这个接手后续工作的“其他人”与“梦想家”个性迥异，其实就是执行模式下的你。这个“你”接管刚刚想到并收集起来的新点子，做出具体的决策：这是什么？值得一做吗？它跟我要做的其他事情有冲突吗？这就是明确意义，即依据各种制约条件和标准对原材料做出评估。

如果你逼着梦想家去权衡利弊，决定取舍，或者强求执行者去畅想未来，就会遭到挫败。梦想家和执行者在违背个性的情况下都会表现平庸。这也是传统的时间管理和组织整理法在实践过程中效果差强人意的一个主要原因：它们执意把截然相反的方法强行塞进一条包罗万象的指令——条理化！要真正获得掌控，必须做到既不阻塞创意思维，又能用可靠的方法重新找到和处理此前才思泉涌的产物。大多数人想在列清单的同时，完成清单上的事项，这是任何人都做不到的。其结果必然是要么想法存在诸多遗漏，要么事务处理不当。集中全部的心思，一次列一份清单，效果肯定比把所有事情都装在大脑里好。可是，把捕捉和明确意义这两项任务同时交给大脑，它是应付不了的。

在团队和集体环境下，捕捉和明确意义的区别更为显著，通常方法也更为巧妙，因为开动脑筋、集思广益已经成了计划和决策会议的普遍做法。头脑风暴要想效果好，一条关键原则是去除限制，提出的想法“越多越好”。气氛热烈的集体讨论可能会由于过早地分析和点评大家提出的点子有无意义、孰优孰劣，而使创意遭到扼杀。凡与问题相关的想法都应该允许表达，摆在大家面前，然后再把重点转移到遴选，看哪些主意更重要、更实用。如果你想在捕捉的同时兼作遴选，就会破坏群策群力的效果。

清空工作篮的关键

明确意义是掌控的第二步，它的主要内容是清空工作篮，包括语音信箱、电子邮件、便条以及你捕捉和收集到的其他材料。如果你想达到所谓“出神入化的境界”，也就是让工作篮时刻处在清零状态，就必须精通明确意义这个步骤。

我把这一步也叫作“处理”，因为它关系到极其重要的归类和筛选，这是你每天必须对成千上万条新信息、新情况采取的行动。不过，作为一条普遍适用的原则，它也蕴涵着远比清空工作篮更深刻的意义。

我们接受现状、收集了关于现状的信息（捕捉）以后，就创建了自己跟它的关系。这对我、对我们意味着什么？我们能够接受（也必须接受）自己对现实世界的真实感受，才能够自由地超脱于它；但是，要承认和接受我们的体验和感受，首先必须明确我们跟它的关系。

要想把工作当游戏、把生活当事业，我们必须用这个思考过程来处理所捕捉和收集到的信息，归置散漫的念头和想法，调整我们看待问题、项目或局面的视角。有的信息和想法实用性相对较强，有的还需斟酌，还有的根本没用。

我们不自觉地注意到周围发生的事，因为我们下意识地认为它们是有意义的。并非所有信息都能引起我们的注意。送到对面街上某户人家的信件就对我们毫无意义，除非信是我们自己的。这种初步过滤使我们能够处理日常生活的现实面。但是，可能有意义的事物出现在身边时，我们很少能第一眼就把它看透，马上对它做出最后论断。我们必须积极投入精力，努力把它搞清楚。为了减缓从四面八方汹涌而来的面目模糊

的“材料”造成的压力，还要应用3个关键步骤，分别是明确意义、组织整理和回顾。

问题是，多数人还没搞清楚要组织整理什么，就进到“组织整理”这一步了。他们就像陷入了泥潭，寸步难行，只是在不断地把尚未澄清、虎头蛇尾的事务重新排列组合一番而已。

不过，一旦你终于下决心明确一些事务对你而言的意义，组织整理工作就变得相当简单。你就可以给系统建立结构，使之适合内容的性质。

“戴维，我该怎么处理这张纸片？”

“上面写了些什么？你觉得该怎么处理？”

也许第二个问题听上去很耳熟，不外乎常识罢了，你却惊讶地发现，类似这样尚未明确的事情在书房、家里甚至大型跨国企业随处可见，甚至在世界上最精明强干的一些人的脑子里也存在。

如果你想跳过这个思考步骤，就永远看不到隧道尽头的光明；你不断地用尝试新花样来做补偿，它们却并不能满足你的需求。只要你把这个明确意义的步骤真正融会贯通在生活和工作中，你就会发现，各种效果显著的工具你都可以娴熟地运用。而如果你没有运用明确意义这个步骤，就好像什么工具都不管用。

要回答的关键问题

这里探讨了明确意义对获得掌控感的重要性以及人们对它的抵制，因此读者也许会产生一种印象：我谈论的这个公式和模型非常复杂。其实不然。要想把你的心事从大脑转移出来，只需回答几个非常直接而极其重要的问题。你知道这个过程该怎么做。其实你一直在这么做，只不过你要及早把它上升到意识层面，并长期坚持。

简单地说，你要想一想，你对某件事是否可以采取行动，再想一想你决心推动的事件要取得什么结果，要采取什么必要举措；对没法采取行动的事，要分辨哪些是垃圾，哪些供事后回顾，哪些留作参考。

这个步骤的战术举措可以用来管理你的日常工作和工作篮，《搞定I》（最新版）中的“工作流程图”部分对它做了详细阐述，现在它已经在全世界的GTD圈子里广为流传。不过，该思路跟我在《搞定I》（最新版）中提出的所有原则一样，其作用原理比它表面看来更为深奥。

在深入探讨明确意义步骤的内容之前，我想先提醒一下读者，请你看一看你在大脑清扫清单上列出来的事项，或者查点一下此刻浮现在你脑海里的任务，有意识地注意一下你会怎么回答它们。

可以采取行动吗？

凡是闯入你的世界的事物，首先我们要进行分辨：你要采取行动、你能采取行动吗？

不外乎两种可能的回答：是或否。“也许”其实等于“不，也许过些日子再说”，因为要明确意义的是此时此刻。

人们常常不肯这样来划分，结果许多事务积攒起来，变成团团乱麻。人们把可行动与不可行动的事务胡乱丢在一边，结果看到的是一堆杂务，渐渐对它熟视无睹。你可以环顾四周，（有意识地）留意一下你一直不想细看的地方；那儿也许正是可行动与不可行动的事务的并列杂陈。你把注意力集中在这堆东西上，它们会自动根据各自的意义进行归类；如果每样东西的意义都不一样，毫无共通点，你看着就会头疼。很快你就不再理会它们，只是偶尔想起来有点儿心烦。问题是，我们对这堆东西变得漠然倒也罢了，但现实是它会影响到我们的精力和心智的澄明。

要求答复并采取行动的电子邮件和留作参考或准备删除的邮件放在一处；要读的杂志和该丢掉的杂志摞在一起；白板上的记录常常是投资高昂的项目和无关紧要的题外话的掺杂；公告栏的内容尤为混乱，很容易变成电话号码、提示便条、日程安排、灵感和漫画的大杂烩。一群人共同为项目管理出主意时，特别是在以网络和软件为合作平台的情况下，很容易陷入这种杂乱无章的状态。明确意义不足主要表现为两方面：（1）未整理的信息堆积如山；（2）两人以上的群体在会议结束时，没有根据会上的提议明确具体的行动，并将责任分配到人。

在获得掌控、摆正视角的路线图上，我看到，人们的生活和工作乃至企业的整体精神风貌在这一点上发生了显著变化。当一个人敏感地察觉到，他堆在书桌上或者留在脑子里一直准备做却迟迟不见动静的事给自己造成了压力；当公司建立了一种模式，在会议和谈话结束时，明确地决定哪些事务由谁负责推动——这些都标志着迈入了新世界的开端。迟疑不决是魔鬼，也许它还盘踞在某个角落，潜伏在你本该锋芒最利、效率最高的地方，它连最聪明的人也不放过。养成当断则断的习惯（问自己：这件事我可以采取行动吗？）可以让一个人、一种企业文化发生质变，进入舰长和指挥官模式。

如果你在捕捉心事时很诚实，把“公司的股价”、“侄子吸毒”、“父

亲的健康状况”、“房地产市场衰退”、“老板的人品”以及其他重要却只是模糊地引起你关切的事项逐一列出；如果你愿意提出并回答一个基本问题，即眼前的状况下我能做什么，那么，你就掌握了轻松驾驭工作和生活的一把钥匙。积极心态不是取决于外界环境，而是取决于你怎么看待外界环境，这又是个例证。不管你相信与否：你对一件事的看法，决定了你的做法。

GTD的基本思考步骤

一旦你想好了哪几件事可以采取行动，就必须启动关键的思考步骤，这才是高效工作和生活的真正奥秘。它从根本上澄清了引起人们关注的绝大多数事务的本质，把一切疑问化解成两个问题：

> 我希望的结果是什么？我决心实现或完成它吗？
>
> 下一步该怎么做？为了向这个目标迈进，接下来我要做哪些事？

多年前我就提出了这两个问题，认为它们是需要掌控的“工作”的关键因素。它们也一直是GTD模型思考步骤的核心。“做好”是什么样？“做”要怎么做，在哪里做？我们碰到一件事，知道自己必须处理它的时候，几乎很难同时回答前面这两个问题。所以我们必须主动思考，理清头绪。

这是把模棱两可的“材料”变成可管理的具体任务的分水岭。你写下“母亲”两个字，“母亲”不是个问题，你没有具体的事可做；“为母亲举办60岁生日宴会”，就成了确定的目标，可以给你指明方向。“起草出席母亲生日宴会的宾客名单”就更加具体，你知道自己可以用电脑很快地轻松完成。从“母亲”到清晰的自我指令，相隔并不遥远，你用实际行动一步步接近了令人鼓舞的目标。但是，在心理上这两者可能相隔十万

八千里，如果你还没有想清楚自己的目的地在哪儿，怎么做才能抵达那里的话。

结果导向型思维的战术价值

积极高效的活跃状态有个关键要素，即你要对自己渴望的目标、怀抱的梦想矢志不渝。不少书籍连篇累牍地提出了数不清的方法，告诉读者结果导向型思维的威力和效用。长期和短期目标、质量、使命、目的、方向、意图，这些概念全都围绕一个核心理念，即你要知道自己想去哪里，然后才能奋力抵达那里。这是不言自明的真理，这里不再赘述；但它在战术层面的应用并不那么一目了然。我指的是用它来抓住重点，理清日常生活中令你焦头烂额的诸多事务。

我在前面解释过，引起我们关注的事务大多仍然呈现为“材料”的形式：你知道自己应该做点什么，但它却面目模糊、尚未成形。你要训练自己不等“万事俱备”，也能明确自己真正想要什么、想实现什么。这种习惯可以产生深远影响，让你能够轻松应对各种事务。

比如，在你想办法解决一名员工的问题之前，可以先想一想这件事跟自己的利害关系。比如，你在项目清单上写下“处理卡罗琳·琼斯的情况”。人们常常不肯明白地点破问题，一直把问题拖到不得不认真考虑把她辞退的时候。事实上，你现在希望的是让问题得到妥善的解决。如果你还没想好怎么解决，就会再三拖延，这是常有的事。但是，如果你训练自己养成习惯，点明你希望的结果，比如“解决某某问题”，以这个结果为导向，刺激大脑思考下一步行动，也许就不会像往常那样直到万不得已才采取行动，而是可以抢先一步，从容解决问题。

如果你能有意识地把精力集中在解决办法上，那么，你不必把方方面面考虑周全，思路就很容易转向具体细节：“对了，我想起来了，我应该先跟斯蒂芬交流一下，就是和卡罗琳一个部门的同事，看他对眼下

的情况怎么看。我要让约翰给我们约个面谈的时间。”想好这几步以后，事情就好办多了。

这些年来，我跟数以万计的老练的人打过交道。让我惊讶的是，大多数人怎么也学不会这种结果导向型思维的实际操作。夏天快到了，你有很多事要考虑。还没想好孩子们的暑期活动怎么安排，是吗？你在想起这件事的那一刻，有没有把“为孩子们安排暑期活动”写在项目清单上？

你一直想参与几项活动，想先了解一下它们的具体情况，那么，你把它们作为“待考察项目”逐项列出，并认真落实了吗？不少人喜欢在做足研究后再做决定，在这之前，他们甚至不承认自己在做这件事。实际上，这件事从你决心把它搞清楚的那一刻就已经存在了。一般来说，我自己通常实施的项目中，10％以上都是从“考察和了解”开始的。我的打算可以是买一部新手机，建立可能的战略合作伙伴关系，或者跟妻子一起休假，虽然我们还没有想好什么时候去，去哪儿，准备待多久（“考虑与凯瑟琳休假”）。

人们倾向于抵制的另一种结果导向型思维，是我所称的“流程”项目，即用一套步骤、一个系统来处理和预防负面事件的发生。这在我们的客户中间很常见。在做大脑扫描时，他们会写下比如“付账单”、“锻炼身体”、“多陪乔安娜”和“销售战略”等事项。操心这些事无可厚非。现在，可以把它们划入“关注层面”。我指的是2万英尺的层面。这个层面的事务让你的生活和工作保持一定的水准，维持大致平衡。“账单”可以保持平稳的财务状况，“锻炼”关心的是健康和活力，“多陪乔安娜”是家庭关系问题，“销售战略”则可能只是提醒自己，别忘了还肩负着增加销售量的任务。

但是，通常情况下，我们不必多问也能发现，人们列出上述事项，除了提醒自己，真正的目的是在这些方面达到更明确的效果。举例说明，“付账单”被明确为“制定电子付账系统”或“制订私人理财计划”。“锻

炼”变成了“坚持每天锻炼身体”。“多陪乔安娜”原来是“抽出宝贵的时间陪伴孩子成长”。“销售战略”其实是指“确保销售计划切实可行”。这中间的区别看似细微，实则很大。

把“付账单”写下来很好。但它的真实含义尚未彻底揭晓。把真正的任务逐一准确地表达出来，往往能提供完全不同的视角，指出把事情做得更好的着眼点。

在目标不明确的情况下参加比赛，谁都不会竭尽全力。这个目标可以是长期的，也可以是短期的。只要你知道自己和它的差距（你在这里，它在那里），你就划定了比赛场地，清楚地知道了自己该花费多少心血、动用多少资源。如果目的地不明确，你就不知道该把船开往哪个方向。

我们常用各种光明的前景来勉励自己，明确努力方向，坚持到底。后文将详尽探讨不同层面视角的预期结果。不过，在某个层面运筹帷幄，不等于在另一个层面也长袖善舞。我培训过不少资深职业人士，他们很擅长确立长远目标，却对我上面列举的几个项目层面的结果一筹莫展。我们也许自以为很老练了，可是在生活和工作中，总有那么一个或几个领域始终捉摸不定，让我们焦虑，让我们精力分散。学会捕捉并一视同仁地看待这些小小的烦扰，运用结果导向型思维，以可否采取行动为界，分步骤执行，是GTD发挥作用的根本所在。

寻找下一步行动与现实的差距

明确意义、保持掌控的另一个同等重要的要素，是明确现状与可以切实采取的行动之间的关系。获得掌控的最后一步是行动，我会在第8章“参与”部分进行详述。这里提到它，因为我们要讨论怎么消除头脑混乱的问题，避免在引起关注的诸多事项面前不知所措。“现在我想要取得什么结果？”这个问题的另一面（至少同等重要）是：“下一步行动是

什么？”前一个问题比较容易回答，定好目标即可。参与者至少可以逃避承担短期目标的责任，因为它没有明确该目标具体由谁负责，也没有把它纳入现有资源和其他目标的整体规划。而指明下一步行动，就意味着从现状做起，要求切实投入时间和精力，分配资源，把此前没有看到、没有说出来的想法、问题、日程表和担心摆到桌面上。

人们很容易认为自己对某个项目了如指掌，但事实并非如此。你问他接下来具体要做什么，他答不上来，甚至还没想好。我参加过许多项目管理会议，看到人们本想敲定雄心勃勃、看似具体的决定、目标和计划，却发现重要问题尚不明朗；所以散会时，很难就接下来要切实采取的行动达成共识。

如果存在一个标准来检验掌控和视角得当与否、意义明确与否（不限人数），它应该是：与会人员是否就接下来要采取的行动达成了共识，是否一致同意会议做出的行动由谁负责的决定。如果达成了共识，就不必进一步捕捉、明确、组织整理或回顾了，就不必继续讨论或认真分析最佳结果。一切已经准备就绪了。这并不意味着由此产生的结果必然是对的，只是说在这种情况下，你已经最大限度地做到了积极参与。参与者处于全力以赴的最佳状态，准备在前进途中边做边学，并即时调整方向。

条条大路通罗马，但成功最终还要靠行动。行动是获得掌控的5个步骤的最后一步，是摆正视角的6个层面的最后一个层面。如果你把各个层面引起关切的事一一掌控，要求自己分别思考接下来怎么采取行动，以实现最终目的，就会惊讶地发现，你已经达到心思澄明、了无障碍的境界。

如果不需要采取行动……

除了你要采取行动着手解决的那些问题，你身边还会发生很多其他

的不必进一步采取行动或投入的事情，但是，你必须想清楚它们属于下面3种情况中的哪一种：

没有意义的东西

有一类东西可以单独归为一类，即没有意义的东西：你不再需要、当初本来也不需要的东西，比如要删除的垃圾信件、你不感兴趣或者与你无关的电子邮件、语音留言机里奇奇怪怪的推销信息。这类东西包括那些不该占据你的空间乃至不应该存在的东西。它就好比你的电脑里的回收站、办公室垃圾桶里或者你送到本地慈善捐助点的东西。

垃圾，一旦你想清楚它是垃圾，往往就不再是问题，除非你的垃圾清运工在罢工、厨房的排污系统坏了，或者你懒得把花园里枯萎的月季摘掉。最大的问题是想清楚它是不是垃圾。前面的章节已解释过，如果你不确定一件事是该推进、保持现状抑或干脆抛开，你就会一直想着它，寝食难安。

我估计，我们培训过的客户中，95％的人所忙碌的事情中至少包含10%的垃圾。他们当中有50%的人至少可以清除掉25％的垃圾。这个标准不是我定的，而是他们自己定的。他们一直不肯好好想想，其中哪些事对自己有意义，并应使之有所归属。除非你能经常自觉地清理“材料”，否则，它很容易膨胀乃至自我繁殖。相应的，心事的纠结也跟没有及时清理的日益增多的垃圾成正比。

这类东西看似平淡，却经常触及隐秘而敏感的问题。你的衣橱里有个盒子，里面装满了前妻的衣物，为了不被这只盒子控制，你必须想清楚它对你有没有意义，你是否有理由继续留着它。你对这个问题的回答无关对错，只要有个回答即可。如果你不肯细想，它就控制了你，而不是你占有它。在刨根问底和保持现状二者选其一时，多数人选择后者。在明确某样东西的真正意义时，常会引出一些我们不愿面对的隐秘情

感。

我们的培训师训练有素，尽量避免对客户是否应该留着某些东西发表评论。如果客户愿意留，他们就留着。把仍具有意义的东西丢掉也会分散精力。在这种情况下，要找个地方把它保存起来，并且随时可以方便地找到。

根据我多年帮助客户理清杂务的经验，我得说，那些学会对各种悄悄潜入自己生活和工作的垃圾说“不”的人，更容易在生活的重大选择面前做出明智的决策。认识到和承认这类东西是要丢掉的垃圾，是重要的一步，哪怕只是养成这种习惯，即有意识地弄清一切事物的意义，也很不错。

需要暂缓处理的事情

当然也可以暂时不做出决定。你身边相当一部分事务就属于这一类，如果你还没想好自己是否采取行动，短时间内保持这种状态也无妨。

可能的行动或项目是应该被推进（可能的话，马上行动）、日后启动抑或根本不用采取行动的事情，这是一条没有被充分利用的有趣而细微的划分标准。它区分了我称之为“将来/也许”之类清单的事务。你也许想学交谊舞，但不是现在。你也许想聘请一位全职的网管，但现在还不行。你也许想学习编写和应用Excel的新程序，可是……现在还抽不出时间。

我个人的“将来/也许”清单比我常用的项目清单长得多。我觉得其中很多念头似乎有些“痴心妄想”，比如划着独木舟在密西西比河上漂流；也有些比较“切合实际”，比如把照片扫描、保存为数码文件，重写公司的部分网站介绍等。这类事务不附加具体的下一步行动，这是它们的决定性特征。实施项目都附带具体的下一步行动，如果我有时间和机会，

一定会去做。而“将来/也许”清单上的事务目前都没有继续向前推进的承诺。

有些事暂缓处理也不要紧。我认识的一位资深人士明白了这一点以后，感到如释重负般解脱。他是一家全球咨询公司的高级合伙人，经常提出一些可能为客户的项目增值的全新创意。问题是，在他朦胧的意识中，他觉得只要自己有了创意，就该去执行。为了不被满脑子的创意搞得团团转，他只好放慢思考的节奏，却发觉脑子变得迟钝起来。当他明白，他可以把那些有可能的事务暂时搁置，不必立即为它们分配资源（他给这些创意单列了一张“将来/也许”清单）以后，他的大脑重新活跃起来，他可以从丰富的创意方案中挑选出当前可以投入时间和资源的项目。这个故事看似简单直观，却又一次说明，GTD的许多基本概念如果运用到现实生活中，可以产生出乎意料的巨大价值。

认识和承认这类事务的存在，还有一个重要原因：在我们的文化中，多数人倾向于超负荷运转，至少脑子里的计划多得做不完。很少有人愿意捕捉并客观地记录自己想做的所有事情的清单，所以，他们轻率地向自己许下许多不切实际的承诺，心里却不大清楚每个承诺的全部含义。

而当人们意识到自己承受着很重的工作负荷，并接受了现状以后，接着要跨越的障碍是列出成百上千件事务的清单，并且不让它们把自己吓倒。我们多年来培训过的许多客户在运用GTD方法时触到一大暗礁，就是他们在一丝不苟地追踪了各项事务和行动以后，发觉自己在生活和工作中“半途而废”的时候太多，因而大受打击，他们感到羞愧、疲惫、挫败，情感上接受不了。于是他们做出本能的反应——漠视自己的清单，避免有意识地、实事求是地查看和跟踪它，也不再及时更新它。他们延伸的意识退回到先前的状态，也就是被最新、最紧急的事务追着跑的状态。

我们的培训师发现，在这个阶段，能够顺利晋级的一大关键是提醒

客户，“将来/也许”清单必须建立、更新并派上用场。他们需要对自己更坦诚，需要更自觉地追踪清单上所列的事项，认真考虑自己在不久的将来能否真正采取行动。如果答案是否定的，这些事务就应该被转移到一个“存储箱”里，他就可以把精力更多地投入当下可以管理的事项中。当然，他之所以犹豫不决，主要是对自己没信心，不相信他会认真履行自己投进“存储箱”的事务。

这个例子再次说明了GTD模型的完整性。这套方法不是在单独运用、而是在统一使用时达到最佳效果。你心里老是记挂着一件事，除非你知道自己能想起它并妥善处理，才能把它放下。如果你不肯把它从常用的“待办事务”清单转移到别处，因为你意识到自己必须不时想起这件事，而这份常用的“待办事务”清单是你唯一真正关注的清单，你就会把“也许会做”的事情也列在上面。如果你缺乏可靠的组织整理系统可供定期逐项查看，也没有一张单独的“暂缓处理的事务”清单，你就不得不把所有事务都列在常用事务清单上，结果单子变得冗长，不知不觉中，你对它的内容又变得视若无睹。于是，你又回到了第一象限。

参考资料

最后一类事务对明确意义具有决定性意义，它和行动无关，但是作为信息对现在或将来具有一定价值。这就是参考资料类，其形式可以是档案资料，也可以是项目和兴趣议题的辅助材料和相关材料。典型的参考资料可以像某人的电话号码这么琐碎，也可以像互联网里的信息内容一样广博。

确定把哪些材料保存在便于查阅的地方以备参考，是个仁者见仁、智者见智的问题，因为任何一个问题都可能含有无限量的相关信息。就这个类别，明确意义的关键在于判断：这个该留着吗？我的建议是：如果有疑问，要么把它丢掉，要么把它留着。

人们常常发牢骚说，纸质文档和电子文档太多了，杂乱无章，根本没法使用。这种牢骚当然是有感而发，不过就我的经验而言，这个问题引发的烦恼多半又是不明确它的意义造成的。如果你的书桌、公文包或者橱柜的底层抽屉里放着一样东西，它放在那儿的唯一原因是你不确定它的意义，那么你就被它控制了。只要你分清什么留作备用，什么是垃圾，什么要继续执行，什么可以暂缓处理，你就可以把自己真正在乎的物品收好，它们也不会扰乱你。问题不在于东西多少，而在于你跟它们的关系始终保持一致。

基本思考步骤的威力

如果你还没有采用我描述的原则，用有意识的思考步骤来处理身边的事务，我下面要提到的这个纯概念性的模型在你看来就会显得简陋、基础、琐碎至极。这不难理解，因为这套方法本身不具备高深学问的人也能理解，它的行为模式也是普通人惯用的。我想，我即将阐述的这些好办法，没有一种方法是一名普通的12岁孩子无法理解、掌握、运用的，他总能用自己的方式体会到它的益处。

这些方法的典型特征是，在事情简单明朗时，我们很少想到它们。在一切进展顺利、几成惯性时，我们是在不自觉地使用这些方法。而当世界给我们设下圈套，当已成习惯的正常行为被打断时，就连简单的捕捉和明确意义的行为也戛然而止了，甚至还会遭到抵制和无视。舰长和指挥官状态要求我们在承受压力时，能有意识地运用捕捉和明确意义步骤，运用本章讨论的行为模式。

看一个实实在在的例子：

假设我收到一封信或者电子邮件，邀请我在即将召开的一次会议上发言。我打开信，把它浏览了一遍。我有以下几种选择。

我可以把它看作垃圾。这是一封群发信函，不值得关注，它发错了对象。

我觉得它里面没有我关心的内容，也不需要答复。但是我可以了解一下对方的机构，也许将来用得上。于是我把它存档为参考资料。

我想，我可以接受邀请，但是在它指定的日期，我目前已安排了跟

一位客户见面。我不知道下个星期有没有时间，于是我决定保留10天，把这封信存入备忘文件夹，晚些时候发回给我，再做决定。

我也可以这么想：我有一点儿兴趣，但我想多了解一下这次活动的具体情况。现在，我有了一个项目——“了解某某会议的概况”，我把它列在项目清单上。我想好接下来的行动是把这项任务交给助理，让她来查找该企业的资料并汇报给我。于是，我马上给助理发了一封电子邮件。

我也可以把它往办公室的角落一丢了事，那里已经堆了一堆面目模糊、不知如何处理的东西。

哪种选择会破坏明确意义的效果、削弱掌控和视角呢？我知道下面这个问题很难回答，但我还是要提出来：在你自己的空间，有哪些东西是面目模糊、尚未处理的？你能更加彻底地把它们一一捕捉和明确下来吗？

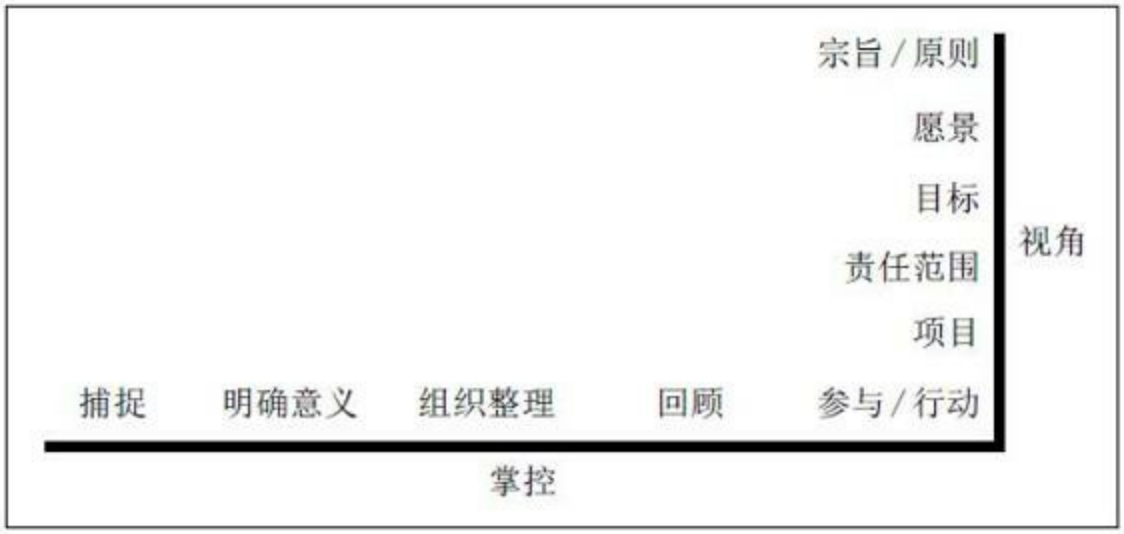
明确重点可以产生动力，决策也有了依循的标准。重点明确不总是自发形成的。如果你长期训练自己，把明确意义的思考过程纳入工作和生活的各个方面，习惯性地用它来检验你眼前面对的棘手问题，你就可能成为解决问题的胜利者。

孩子们知道这种思考方法吗？员工们了解吗？他们是不是做事缺乏重点，白白浪费精力，不知道自己为什么分神、也不知道怎么去克服？当我看到孩子们背着沉甸甸的书包，里面塞满了各种信息和材料时，就问自己：为什么？难道老师还在给他们灌输大量知识，却不教他们如何妥善地运用知识吗？教育系统凡是熟悉GTD模型的，不管是学生、家长、教师还是教育管理者，几乎无一例外地对教育制度下这种训练的匮乏感到痛心疾首。信息量很大，处理信息的指导和训练却远远滞后。

捕捉和明确引起你关注的事情，是获得掌控的关键一步。可是，没

有接下来的第二步，你在第一步取得的成果也会付诸东流。如果你的大脑不相信它能随时找到有意义的事物（这是它的职责所在），它就会把它们统统收进光线昏暗的阁楼，降低你的整体效率。它必须确信，一切经过组织整理后会变得井然有序。

第6章 获得掌控：组织整理



在人生的前25年我渴望自由，在接下来的25年我喜欢秩序。后25年，我意识到，秩序就是自由。

——温斯顿·丘吉尔

但凡我们能在自然界找到的有序、稳定的系统，必然可以找到其层级结构。原因很简单：不把复杂的系统分解成次级结构，就没有秩序和稳定可言。即便有，也是一种死气沉沉的宇宙秩序，充盈着混沌均一的大气。

——阿瑟·库斯勒（Arthur Koestler）

人人都知道，做事有一定的条理性是好的；至少他们承认如果没有条理，做起事来会很麻烦。当然，总有反对的声音宣称，无序自有它的价值，它是创造力的源泉和发乎自然的体现。而如果你真的走进这些人

的日常生活，就会发现，他们其实也在跟自己有关的几乎一切领域，建立了一定程度的秩序。碗碟放在厨房里（或者靠近厨房的地方），牙刷放在盥洗的地方，汽车钥匙放在固定的地方。如果有人“乱到了家”，他可能连床都起不了。实际上，他可能甚至没有睡在床上。他乱得没有条理，找不到一张床可以躺下来，更别提拥有一张床了。

当今时代，引起我们注意的事物可谓瞬息万变，一日千里，其意义也模糊不清，我们越来越需要有一个“大脑延伸物”来减缓心理压力，以便让我们能投入更有价值的工作中去。要想实现大脑的延伸，就必须理解、设定、利用更为强大的组织结构，而不是单纯依靠大脑功能。

低效的系统消耗更多能量，这是电动机械的简单原理。电线或线圈短路，会妨碍电能的有效传输。

如果你想在等待开会的间隙给某人打个电话，手头却没有你要拨打的电话的清单或电话号码，就会导致效率低下；而如果你手边就有打电话的必要资料，这15分钟就可以高效利用。如果你碰巧开车外出，却没有随身携带出门要办的几件琐事的清单，它们是为了保证生活的正常运转，这时你可能就做不到花最少的时间和精力完成这些任务。不是说你一定要办妥这几件琐事，就当时的时间和地点而言，你也许有更要紧的事要做。我的意思是，如果做事没有条理，你也许只能白白浪费时间。

我们的社会长期开展的关于条理化的讨论，似乎有一种把这个话题神秘化乃至加剧这种神秘化的倾向，反而妨碍了讨论产生实效性。我渐渐意识到，人们普遍犯了个大错，即以为“条理化”是一件需要去做的事。我在前面的章节提到过，如果把缺乏掌控的解决办法简化为“条理化”这一条，非但没有击中要害，反而可能南辕北辙，造成更大的压力。如果你还没有抓住问题，就想解决它，只会举步维艰。如果你还没想清楚每样东西的意义，就想把它们归类，也违背了大脑的运转规律。如果你分清了轻重主次，理清了头绪，却没有考虑到引起你关注的事件的情境，那么执行起来也会寸步难行。大多数组织整理系统所要求的资

料库和情境本质上是不真实、不完整的，也就不能帮你实现充分掌控和摆正视角的预期结果。

“有条理”究竟意味着什么

“有条理”究竟是什么意思呢？有没有一个普遍的标准，你可以用它来跟你的丈夫、老板、女儿或其他人（包括你自己！）对质——因为他们的“缺乏条理”快把你逼疯了？

记住，“有条理”是有明确定义的。有组织、有条理意味着事物各就各位，与它们在你心目中的意义相吻合。如果参考资料没有放在你家里或者办公室里专属参考资料的位置，就是缺乏条理。如果垃圾散落在垃圾桶外面，就是缺乏条理。如果你要打个电话，却发现找不到写有电话号码的即时贴，就是缺乏条理。这里不评价对错，只描述事实。如果你想以最高的效率、最少的精力管理诸多事务，那么，对你有意义的所有事务都应该各就各位。

好在（也可说糟糕的是）“有条理”是个因人而异的概念，每个人都有自己的标准和定义。你不能替别人决定某样东西的意义，哪怕是他是否想读某本杂志这样的小事。这听起来很奇怪。如果有人在办公室一角堆着一堆杂物，他自己的定义是“我暂时不处理它们，到将来某个时间再收拾”，那个角落正是他认为的这类东西的归属之地，那么，他是有条理的。

虽然“整洁”和“条理”这两个词常常通用，它们的意思却不完全一样。你可以很整洁，手头却没有便利的提示信息，不能在你该做什么的时候提醒你。相反，有些“邋遢”的人却习惯性地把所有物件一一归位，放在他能找到的有具体意义的地方。

我常常在研讨会上通过让学员做一个有趣的小游戏来说明这种现

象。我请他们看一看每人带了些什么东西来上课，特别是钱包、钱夹、袖珍读本、规划簿、记事本和公文包，看看里面除了钱，有没有别的随手装进去的东西。比如，旧收据、门票、旧电池、碎纸条等等。（人们掏出来的东西之庞杂凌乱，绝对超乎你的想象。）我向他们指出，把这些零碎物品找出来，就至少已经找到了生活中一个小小的烦恼源。它们好似在大叫："把我丢掉！"有的人找到了该收好的东西，却不知道放在哪里，比如胡乱堆放的参考资料和辅助资料，它们好像在说："把我归档！把我收好！"有的人找到了要采取行动的东西，可是因为放置的地点不合适，总想不起来去做，所以对它渐渐变得麻木了。

这里要说明的一点是，把物品的意义跟它的放置地点相匹配，概念虽然简单，却是你把自己的世界打理得井然有序的一个常见的难题。物品的意义在不断变化，又使问题进一步复杂化。今天的报纸就是明天的回收物或引起火灾的源头；如果第二天你没有把头天的报纸放在该放的地方，随着时间的流逝，你的世界就不再有条理。笔芯放在书桌的中间抽屉里，过去放在那儿可能很方便，因为你当年使用圆珠笔。自从你6个月前把笔丢了，笔芯就成了纯粹多余的物品，会影响到你的系统的高效运转。

这类事务似乎是小题大做，杂乱的钱包或堆满文具的书桌、抽屉都不大可能对你的工作和生活造成严重的干扰。哪怕你做得再有条理，在真正的意义上，你的世界总有些东西不能与变化的现实严丝合缝。是的，让自己的系统达到理想的高效状态，也许永远不是你的首要目标。不过，我要说的是，如果你能在一定程度上让所有事物有所归置，你就会更加轻松、从容和高效。

如果你的赛艇收拾得井然有序，那么应该有这样一个原因。好的水手要保证艇上的一切设备都完好无损、一应俱全，因为在船上比在其他地方更容易出现意外，缺乏条理、措手不及会让你付出极其高昂的代价。我经常检查公文包（却很少检查花园小屋），以保证里面的物件样

样齐全。因为我的生活流动性很强，我在机场等航班、在牙医的诊所等待就诊的间隙，就像平时在办公室里一样可以做很多事，所以，我势必要保证自己的虚拟办公桌（公文包）上物品一应俱全、整洁有序。如果我把上次出差的机票随便放在口袋里，把开会的笔记随便夹在某个文件夹里，把需要充电的手机电池顺手丢在包底，在我事务繁忙的时刻，就会徒然增加时间和精力的消耗。你自己必须想清楚，这种手到擒来的便利性值得付出多少努力来实现。

会不会有条理得过了头？就我对“条理”这个词的定义而言，绝对不会。只要有什么东西没有放在该放的地方，不能在你需要的时候马上找到它，你就不够有条理。如果你创造的系统结构过于复杂，东西找起来很费事，你也不够有条理。

条理的定义也适用于项目、事务和工程，不过对它们来说，放在“合适的地方”也许更加概念化、场景化，而不是指具体的空间位置。换句话说，如果你想让一次会议举行得井然有序，就必须预先捕捉和处理那些五花八门的相关议题和后勤细节。根据明确以后的结果，确定必须采取的行动，安排日程表、先后步骤和相对优先的事务，并把它纳入整体规划，妥善分配给相关人员具体负责。如果一个蹩脚的主意被当成要紧事，或者餐饮服务的细节出了差错，那么，会议当然就没有做到井然有序。

意义先于条理

如果你还没有搞清楚事务的意义，就想让它们条理化，结果一定会让你大失所望。这个道理看似不言而喻，多数人的惯常行为却恰好相反。

一个典型的例子是处理会议笔记。很多人问我："戴维，我该怎么处理这些会议笔记？"我反问道："你的会议笔记还有用吗？"几张小纸条很可能蕴涵着多重含义，也许能从中提炼出新的项目和行动。信息类笔记则需要归档以备将来参考。还有些资料要在两周以后评估，并需要参照其他事务的进展程度。无关的材料可以干脆丢掉。如果你的会议笔记可以这般分门别类地处理，那么，应该条理化的就不是一件事，而是几件事，每件事都要依据它对你的意义，归置到指定的去处。

会议笔记本身往往仍然处于"材料"的混沌状态，做笔记不代表你就是条理的。做笔记是必需的第一步，却远远不足以做到掌控生活和摆正视角。我接触过不少专业人士，他们把会议记录的流水账记在活页夹里，保存为数量日益庞大的文档，摞在储存抽屉或书架上。查阅关于事件和情况如此详尽的记录，固然可能产生一定的价值，但它们充其量只是一张安全网。它们的主人不相信自己已经收集了足够的信息，不相信自己已经把可执行的项目妥善落实了，所以他们久久地抓着材料不放，只为以防万一。这样的系统很危险，可能隐藏着地雷，而且很不方便，因为信息必须记录明确的日期，否则很难依据类别或目录进行查询。

我见过人们使用的形形色色的"待办事务"清单、收藏盒甚至"行动"文件夹，都反映了类似的缺点：分类不够清晰。虽然它们用意极好，是想让事情"条理化"，实际作用却只相当于垃圾箱，只不过把各种

模糊不清、零零碎碎的材料重新排列组合而已。

组织整理这门学问的稳步发展，仅仅反映了人们对控制生活中积攒的巨量冗杂的渴望。形形色色的塑料、铁丝和木头箱子，五花八门的笔记本、文件夹和办公桌收纳文具，至少提供了几个有助于收纳和分类的清晰边界。可是如果没有好的模型来告诉人们怎样、为什么收纳和区分“哪些”材料，目的是什么，购物者仍会一脸茫然地瞪着商店里办公用品和收纳用品的货架，不知道该买什么。这很像你书架或者硬盘驱动器上的软垫，当时的选择似乎很明智，其实放在那里除了占地方，一点用处也没有。太多科技含量不高的东西，虽然看着漂亮，却始终没法派上用场，反而会碍手碍脚。

处理日常琐事的复杂系统

掌控生活的这个步骤还有一个有趣的现象：你希望掌控的事物越是平常，你想把它管理好，要使用的系统就越复杂。你会看到，在较高层次执着于你的追求比较直接而简单，因为它们内容不多、变化不大，不需要经常回顾和总结。你的战略计划或生活方式可以用几幅图画、几个目标和几句话来概括，而要面面俱到地照顾你的一切其他辅助活动的每个项目、每次行动的具体细节，则着实是个难题。

许多人似乎觉得，诸如打电话、跑腿、交给助理办的杂事都简单而琐碎，一目了然，自己只需用简单的系统来应付即可。其实不然，因为行动层面的相关活动太多，变化太快，要把它们打理得井然有序，必须使用比简单的日程表或“待办事项”清单等更复杂的工具才行。组织步骤和工具不能太复杂，否则你不会使用它。但它必须具有一定的复杂性，才能容纳所有清单，并照顾到其中的各个部分。正因为这样，人们常说GTD模型是“成熟的人应对日常琐事的复杂办法”。

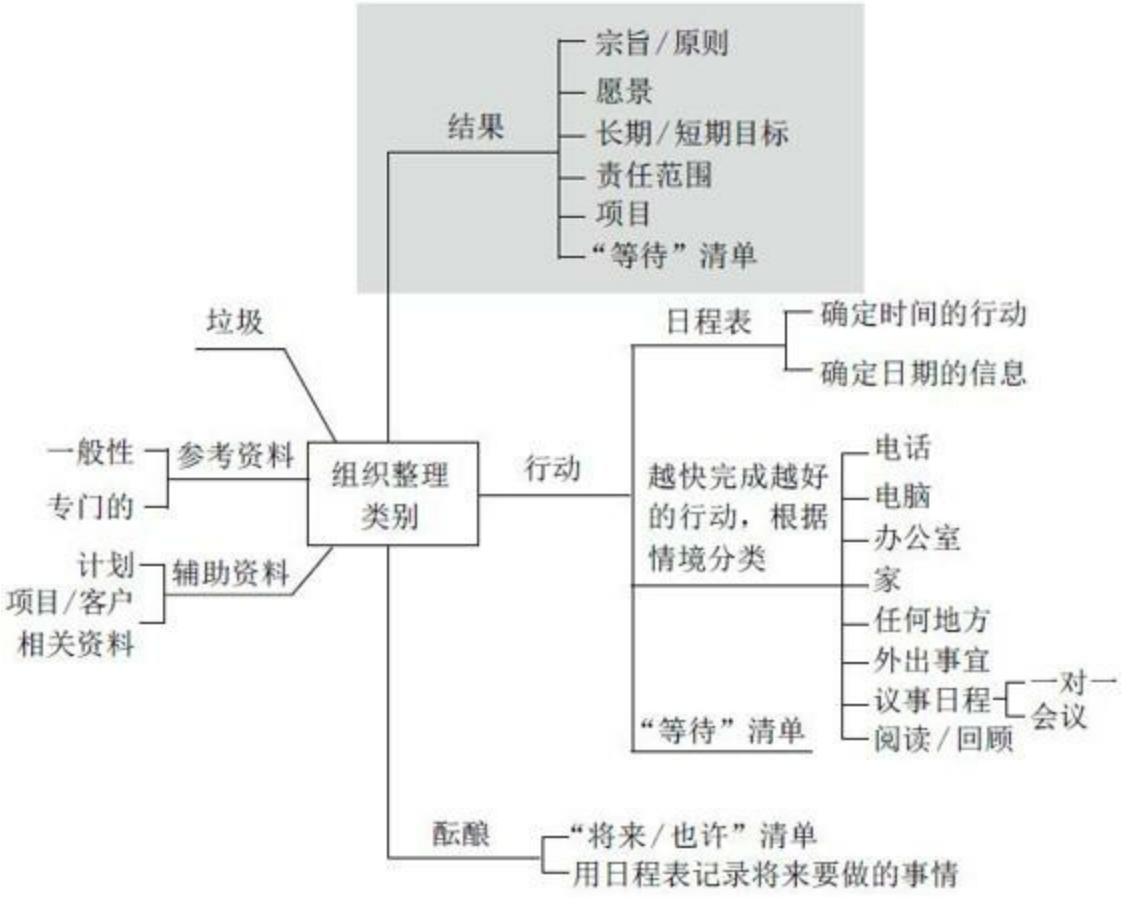
组织整理的类别

前一章的“明确意义”显然与这一章的“组织整理”紧密关联，就像功能和形式是一枚硬币的两面，思考和追踪思考的结果也是息息相关的。就像我们前面讨论过的，要想使一切“条理化”，首先必须明确事务对你的意义，然后再把它归入同类事务。这条原则是通用的，不管你是整理自己的信息和制定提示系统，还是处理一件生活小事，还是经营一家企业。

要想对你身边可能有意义的一切事务进行区别，关键是确定它该归

入哪项，是“结果”、“行动”、“酝酿”事项，还是辅助资料、参考资料或垃圾。生活中肯定还有一些其他有意义的具体分类，比如你身边的人、物理结构、装饰和设备，但它们都是本来就各有所属的。换句话说，它们本身不需要系统。虽然组织中的人也需要管理，但需要系统管理的其实是他们的行为。也许你必须明确人员、设备、你的家和墙上油画的结果和行动，可是假如它们已经好好地在那里，你几乎就用不着组织整理它们，除非你在用得着的时候不能一下子找到它们。更为模糊的事务必须用好的系统性方法和清晰的分类加以管理，归在适当的内容项下。

结果



你时不时要用跨度很大的提示信息来追踪多个层面的问题。清单或别的提示法用起来很方便，你可以经常查看和总结，保持长期方向一

致、动力持久和标准适当。通常，一般的文件就可以起到这个作用。

这一节我要谈谈你想追踪的“结果”项下的几个分项。你是否想要或需要把它们再作细分，取决于你。比如，许多人喜欢把“个人私事”和“职业工作”分开。还有些人喜欢把公司目标和个人目标分开。还有些从事销售的职场人士喜欢把“客户项目”同其他事务分开。

在保持掌控的多个层面，有一条原则是通用的：你要在把系统分得太粗和太细之间达到适当的平衡。当然，在电脑的帮助下，收集到足够的资料后，你完全可以把60件事分成私事和公事、内心的召唤和外在的难题、耗费大量资源和简便易行等很多类。可是即便你有一个系统，可以追踪并把诸多事务一一分类，一旦项目出现，还是必须有人花费时间和精力对相关条目进行梳理，才能把它纳入整个系统，而这番努力并不值得。

人们一旦体会到GTD模型的妙处，跃跃欲试地想把一切条理化，就很容易把清单的名目分得过细。造成这种冲动的主要原因是，他其实不相信自己能够定期、有意识地完成他的系统列出的所有事项。一旦他树立了信心，能兼顾到系统和清单列出的一切事务，并勤于思考，往往就不再急于把所有的事项“自动化”。

让我们逐一分析“结果”项下的条目。

宗旨

你对自己的人生目标和企业前景熟稔于心，不过，哪怕这些目标你心知肚明，把它写下来不时看一看也是有益的。如果你和我一样，心思常常游离在自己的人生目标之外，那么，手边有份文件向你重申发自内心的向往，是大有好处的。企业的宗旨或使命宣言可以起到类似的作用，尤其在大变革、大挑战和千载难逢的机遇面前非常有用。

你应该把自己的使命宣言放在哪里呢？哪里都行。贴在墙上、记在笔记本里……只要你在想看一遍时能方便地找到它。我把自己的人生目标做成心灵地图，保存在电脑里，归入“5万英尺”的关注层面。

原则

人们常把企业的原则和价值观逐项列出，做成标语、招贴画挂在墙上，放在网页或其他足够醒目、能引起人们注意的地方。我就把公司的原则列在网页上，并存入管理层数据库，标题是“当……时，我们最优秀”。我们列出了20多条最佳行为准则，这个清单效果很好。

就个人而言，列出自己的个人信念或者书面的“个人操守”，效果奇佳。这张单子怎么组织，要看你希望自己如何被提醒。多年来我一直留着几张3×5英寸的索引卡片，每张卡片上都列有我的人生信条，并用一根橡皮绳扎起来。以前我总随身带着这套卡片，只要我想被鼓舞，只要我有空闲时间完善自己了，就掏出来看一看。现在，我把它录入电脑，并保存到PDA（掌上电脑）里。

愿景

把长远的成功愿景或目标以什么形式保存在哪里呢？我再说一遍，你往往只需要一张清单，保存在文件或数据库里即可。如果你喜欢图画，可以试试画一幅“藏宝图”，或者采用图文并茂的形式。我保留着好几张清单和一些美观的地图，大多是我给自己4万英尺的关注层面保留的彼此关联的心灵地图。

长期/短期目标

这个层面侧重操作，结构也许要更细一些，虽然十几个或者更多的目标还是可以用文件里的清单来轻松管理。你有业绩目标吗？你把它放

在哪里？公司的规划保存在哪里？只要便于随时查阅即可，不必太复杂、太细致。

记住，我这里说的不是创建、总结和高效执行清单上所列举的事务，那是下一章的重点。就现在的讨论而言，我说的是类别划分和用什么工具来使它们保持明晰。

关注层面

我们渴望的结果也许分别属于生活和工作的多个层面，它们可以被视为“精心维护”的对照单。这些层面可以用一两张单子记录，比如工作用一张，生活用一张。如果你列出了目前的工作事项，那么你把它保存在哪里？你是否列出了生活中诸项事务的清单，并定期查看，确保不会把待解决、待思考的问题漏掉？

通常，你在这个层面需要提醒自己的事务不到20件，用一个简单的文档把它们逐一列出足矣。

项目

这是生活和工作中侧重日常操作的层面。你要用一个结构来维持这份特殊的清单，它必须能够容纳大量信息。在特定的时刻，大多数人有30~100个项目（按照我的定义，即1个人承诺在1年内要完成的所有必须分步执行的事务）要追踪。即便你有85件事要做，依然可以把它们列在一张单子上。我这里指的不是计划、具体细节和相关材料，它们都属于“辅助资料”。就这里的讨论而言，我只是建议你用一份清单来充当所有事务的索引，就像查看文件夹的标题那样，如果每个项目都有专门的文件夹的话。

项目至少应该每周回顾一次，用一份清单来管理这个1万英尺关注层面的目标，你就能对自己的所有承诺一览无余。即使你的行动和预期

目标之间存在差距，你也可以马上看到。

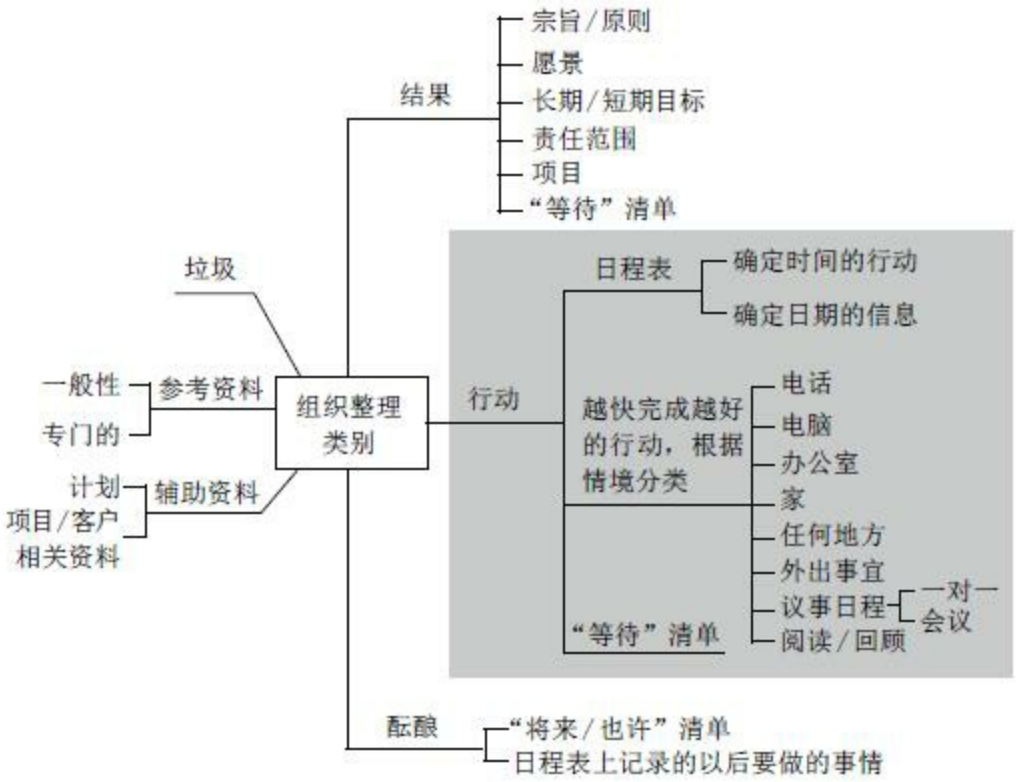
你期待别人完成的结果

有时候你发现，你必须等待别人去完成你关心的事情。虽然这个条目主要用来追踪最平常的事务，不过在有些情况下，专门用一份清单来处理自己期待别人完成的任务，效果也很好。它对企业高管尤其有用，他可以把大项目委派给几名骨干，由他们直接向他报告。管理者不参与大项目的日常操作，但他必须对它们的进展情况有个大概了解。

行动

现在到了行动层面，也就是“真正开始执行”的地方。你要追踪的具体行动又可以分成3类：日程表标注的、越早执行越好的和委派他人执行的。它们还可以进一步细分成你觉得实用的类别。大部分人在这个层面要做的事情超过150件，把它们再分成几类比列在一张清单上更容易追踪。

全世界的GTD实践者对行动层面的关注最多，因为它脱离了传统的时间管理和个人组织模型，针对人们日常生活中时刻都在发生的事件的多重性提出了解决办法。由于杂事多、变化快，人们很容易在这个层面一筹莫展。而一旦你能够驾驭混乱的局面，就可以长舒一口气，顿感从容轻松。



成功实践GTD的关键在于列出方方面面的行动清单，以它为基础决定自己每小时干什么；而不是简单地列出每天的“待办事项”清单，因为它往往只体现了最新、最紧急的需求。如果有的是时间，先做哪件事、后做哪件事无关紧要。可是生活节奏飞快，零碎杂乱的新情况迫使你不断地重新思考自己的优先选择，你也经常受到情境和时间、精力不够等方面的限制。但是即便在这种情形下，你依然可以高效工作，只要你能轻松查询所有的行动选项。而要想达到如此高效，你就必须有完善的系统来追踪和回顾每项行动的提示信息。

顺利地明确意义已然很难，它要求你想清楚各个项目和当前事务中所有可以采取的下一步行动。当你意识到要查看的提示信息之多，更会感到千头万绪、无从入手。事实证明，下面的细分方法是普遍有效的分类方法，你可以在必要时只把精力集中在需要你全力以赴的事情上。

日程表

日程表是待办事务中最基础的着眼点。它标注了你的下一步行动，具体到确定的日期和时间，因此成了你要管理的大部分工作的基本框架。也许你已经在用日程表标记预约了。我们发现，日程表的效力比人们意识到的要大得多。

日程表应该代表你在一天内要完成的硬性任务，我把它们叫作“硬质景观”（hard landscape）[1]，即静止的事件和信息，你要根据它们来安排处理其他事务的时间。在新的一天开始时，日程表上标注的活动是我首先要关注的；而一天之内日程表是开放的，可以随时查看。

用日程表记录3类事务效果最好：预约、已经确定日期的活动、当天需要或者想看到的信息。我记在日程表上的内容意思很明确：“我今天一定要做、一定要知道的事。”

预约自不用说，比如下午3点30分与销售团队召开电视会议。日期敲定的任务也是明确无误的提示，它一整天都有效，虽然时间不固定。比如，你要在星期五打电话给客户，确认他收到了你的联邦快递包裹。又比如，你打算下班前给某人打个电话，安排一下明天的会议，但是现在你不能打，于是就可以在日程表上做个提示，不用指定具体的时间。如果你使用日程表系统软件，也许会发现它的“今日事项”一览表（通常在屏幕上方）是提醒自己在某一天做某件事的好办法。

每天早上，你应该把这两类事务——预约和当天必须处理的其他事务记在日程表上，这样你就知道还剩下多少可支配时间来处理其他事情。

日程表标注的第三类事情应该是你必须或者希望在当天看到的信息，比如某件有意义的事情即将发生的通知、起始和终止日期、预约的辅助资料等。在电脑日程表上，用“今日事项”一览表也可以记录这类信息，或者在预约的日期后添加附录。

日程表应该只标注这3类内容：预约、已经确定日期的行动和信息。把日程表的用途扩大或缩小，都不能很好地实现它的指定用途。如果你把自己打算在某天做的事记在日程表上，你就必须根据它重新考虑自己的时间，知道哪些是必须做的，哪些是可以灵活处理的。如果你的日程表内容太少，没有涵盖这3类，那么，你的大脑就会不断地想要填补中间的空隙。理想的效果是，当你惊讶地发现有突发事件要占用你的时间时，只需扫一眼日程表，就能清楚地知道自己能不能立即抽出时间去处理。

越快完成越好的行动

你不得不做的很多事情其实不是必须在某一天完成的。它们只是应该尽早完成。这并不意味着它们没有时间的限制，不过因为这类事情大多留有回旋的余地，如果在日程表上标注某一天必须完成，就有点儿牵强，因为情况经常会变化。看看你的“下一步行动”清单，只要日程表告诉你有可以自由支配的时间，就及早把它们完成。这类事务可以根据情境分成几类。

“电话”清单

电话清单是如今许多人常用的清单。它列出了你要打的所有电话，你可以在任何地方用任何电话拨打。

“电脑”清单

这份清单列有必须用电脑来完成的活动：收发电子邮件、起草一份文件、网上搜索资料等。

“办公室”清单

这份清单列有必须在办公室才能完成的工作，比如重新整理文档、打印、审阅一份长文件。

“家”清单

这份清单列有你需要在家里和家附近完成的事情，比如修理电灯开关、整理工具箱、修剪苹果树等。

“任何地方”清单

这份清单列有不受情境限制的事情，比如审阅一份长文件。你可以把它装在公文包里随身携带，随时可以打开翻看，直到看完为止。

“外出事宜”清单

这份清单列有你需要“外出”时处理的事情：取回干洗的衣服、把裙子交给裁缝、买一个新订书机等。

“议事日程”清单

这份清单列有你需要跟一个或几个人交流以后，进一步细分的行动，比如你要跟助理核对的事务、下次员工会议要讨论的问题、跟妻子或丈夫商量的事情。不少人列有好几份这类清单，根据他们交流对象的不同和即将召开的会议，都有专门的清单。

“阅读/回顾”清单

把你要阅读的资料放在一处，提醒自己有资料要阅读。列一份方便查询的阅读清单，一有空就抓紧时间浏览和获取信息，比如在会议开始前或者电脑重启时。

“等待”清单

这个细分项下的内容不少，它像GTD的其他层面一样，可能使人们大大减轻心理压力。它包括你所等待的、其他来源的一切事务，包括你委派别人去完成的任务、订购而尚未送到的商品、出借物品、老板或潜在客户已经认可的事务等。某件事接下来的行动往往不由你决定，它由别人负责。你的任务是追踪谁是责任人，确保他们收到了任务指令，并适时掌握事务的进度。

量身打造你自己的分类法

我教过数万人运用这套组织方法。我可以肯定地告诉你，这里提出的办法切实可行，不管是中学生还是跨国公司监管多重项目的企业高管，都能运用它。它们经受了时间的考验，日理万机的成功人士和生活安稳简单的普通人都证明了它们的实用性。

言归正传，只要你掌握了把事务根据其意义加以归类的原则，就可以举一反三，根据需要划分相应的类别。事实上，我开始琢磨根据情境划分待处理的事项，是在20世纪80年代初。当时我在教人们用活页纸计划书使事务条理化。那时我已经发现了“下一步行动”清单的重要性，但还没有养成用日程表记事的习惯，而是在日程表旁放一张专门的清单，以方便查看。当时移动电话刚刚出现，我发现，很多时候我能做的只有打电话，于是，有必要再列一张打电话清单，跟其他的下一步行动相区别。我每次去机场，只要离飞机起飞还有半小时，我就可以看一下电话清单，拨打电话，这比在一长串事务清单当中搜寻要打的电话方便多了。我有位好友是一名半退休的高管，他也学会了我的做法。很快，他就跑来告诉我，他想出一个妙招，专门列一张“在船上”的事务清单。他想做的事情有好几件，但那些事都是只有他在缅因州的双体船上才能完成的。为了提醒自己，他灵机一动想到这个主意，并启发我想到以不同的情境为单位把事务进行分类。20世纪90年代可以用电脑管理行动清单

以后，事务分类变得越发简便。

所以，这里提到的分类方法既非“必然”，也非一成不变。如此分类只是说明，你可以用更为高效、系统的方法来管理自己的诸多事务。根据具体事务对你的意义，你要想清楚怎样存放提示信息，暂时存放在哪里，效果最好。

比如，我的首席技术官专门划分了一类叫“脑死亡”的事务。有时候他的大脑处于松懈状态，但他希望继续保持高效。此时此刻，他觉得最好手头有些不费脑筋的具体事务可以让他轻松完成。他在烤面包时，就可以顺便从清单上挑几件事情做。这是极聪明的做法，因为大脑在休息的时候，你可能根本想不起来自己有哪些不费力气的事情要做！

如果你有两间办公室，你也许会觉得列出“办公室A”和“办公室B”两张事务清单是个好办法。如果你像我一样到处飞，就可以试着把“在电脑旁”和“在线”两组事务分开。前者只需要一台笔记本电脑，联不联网没关系；后者则要求畅通的网络连接。（有很多事需要网上快速搜索才能完成，飞机上不太容易做到。）

也许你会发现，如果对清单分类不熟悉且它比较混乱，也可以把分类进行压缩。例如，如果你在家工作，不用背着电脑跑来跑去，完全可以把“家”、“办公室”和“电脑”清单合并在一张清单上。

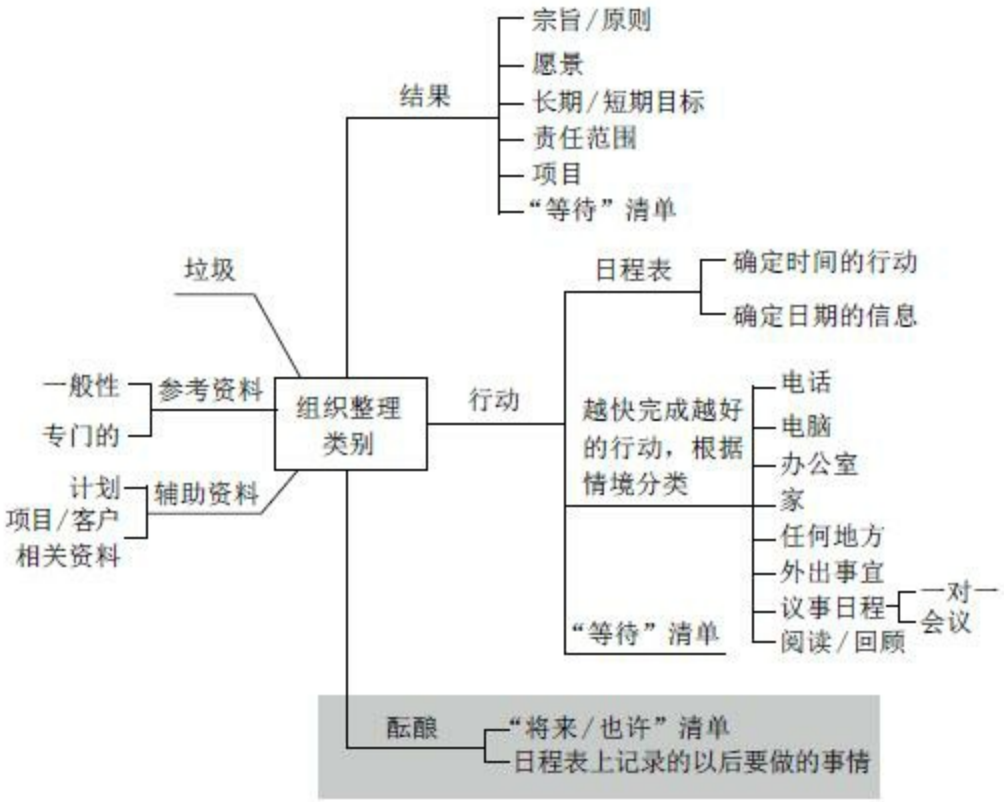
酝酿

你也许会这样想：你脑子里想到的、收进工作篮里的许多事务，有些行动、项目和想法你不会真的去做，甚至不想马上做决定。一段时间内暂不考虑它们，以后再说。

这个单独的类别又可以细分成两类：你需要定期总结的和只需在将来某一天要看到的。你需要两种结构来执行它们的功能。

需要定期总结的事项

第一类是你想要定期总结的事务。它们应该被列成清单或者投入工作篮里，必要时你可以定期查看。比如，你一直在考虑近期学一学西班牙语（但不是本周），你也许希望经常想起这件事。



“将来/也许”清单是个临时搁置这类提示的好办法，特别是你想定期查看清单的话。如果你听从我的建议，养成了“每周总结”的习惯，每到周末必会浏览一遍所有可能相关的清单事务，就可以把初步酝酿的这类事务也包括进去。

这张“将来/也许”清单内容可以很广。如果你和我一样，这张单子上就会有不少类似于“天方夜谭”的想法。你可以列一张“最好在我去世前完成”的事务清单，比如到太空旅行；或者漫无边际的瞎想，比如“乘热气球旅行”（下个星期你兴许真的收到邀请了呢）也可以列在上面。比

较现实的愿望可以包括比如“考虑组织员工乘船旅行和开会”，这件事也许你几个星期前就列在常用的事务清单上了，但是鉴于10天来发生的事，你现在决定把它稍稍推后。

大多数人在“将来/也许”清单下还有更多细分的子清单：读书、烹饪、去饭店吃饭、旅行、上培训课。如果你学会了娴熟地使用清单，起草这类事项就是有趣而创意活跃的探索。我一度列过好几张“下次去某地”的清单，幻想我下次去某个地区、某座城市时，要去体验我所听说过的趣闻轶事。我还列过“我想写的书”清单。

许多人提出了有趣的细分条目。我认识的一个人把“将来/也许”清单又分成3类：“不是现在，但是很快”清单，“不是现在，晚些时候”清单和“绝对不是现在”清单。我明白他这么划分的道理。“不是现在，但一直关注”项下的内容极其庞杂，而必须定期查看、马上即可采取行动的事务也很多，如果都列在一张没法落实的长单子上，很快你就会视若无睹。我前面提到过，如果你不能下决心做到定期总结清单上的事项，到头来就会把过多的事项列在常用清单上，一看它就觉得头大。

我承认，这些细分差别很小，多数人可能觉得太琐碎，不值得去费神。但是根据我的经验和我对美国文化发展趋势的判断，拥有一个流畅、完备的自我管理系统，及时捕捉多个层面的任务并给予有效的自我提示和反馈，对我们在这个五彩缤纷、日新月异的世界上实现掌控全局和达到平衡，具有越来越重要的作用。

日程表上记录的以后要做的事情

我们划分了这类事务，它们是不必马上去执行、我们想再考虑一下或者将来有时间再做的事情。这类事务要使用的工具与定期总结的事务使用的工具不同。对这类事务，你可以先把信息记在日程表或者“备忘录”系统里，让它某一天再回到你眼前。你也可以请助理帮忙，过些日

子提醒你。

有些可能的行动需要一定时间和空间再三斟酌，然后才能拿定主意。直觉或者现有的资料告诉你，你还没有掌握足够的背景资料、没把问题搞懂或者没有足够信心做出判断，必须留待日后处理。

这个条目的内容范围很广，从产品名录上一种你想购买的商品到有人提议你跟另一家企业建立某个业务领域的合作关系（对你可能有利）等，但是，你要多掌握些情况，才能做出明智的决定。

你应该想好什么时候再次斟酌和权衡这些项目，并相应地让你的系统给出提示。如果我在产品目录上看到感兴趣的商品，却不知道是否值得购买，通常就把它放进“备忘录”系统，过两个星期再查看，而两个星期以后，我的冲动购物欲已经减退了。如果一个难得的机会摆在我面前，我拿不定主意，想再多方权衡一下，就会让我的系统给予适当的提示。我可以在两个星期或者两个月以后再考虑——现在我要想的是把它暂时搁置，以便轻松地完成我对自己的日常承诺。

你用日程表、备忘录还是请助手（秘书或者电脑）在指定的时间提醒你，完全取决于它们的效力和便利性。只要你确信它一定会及时提醒你，就万无一失了。

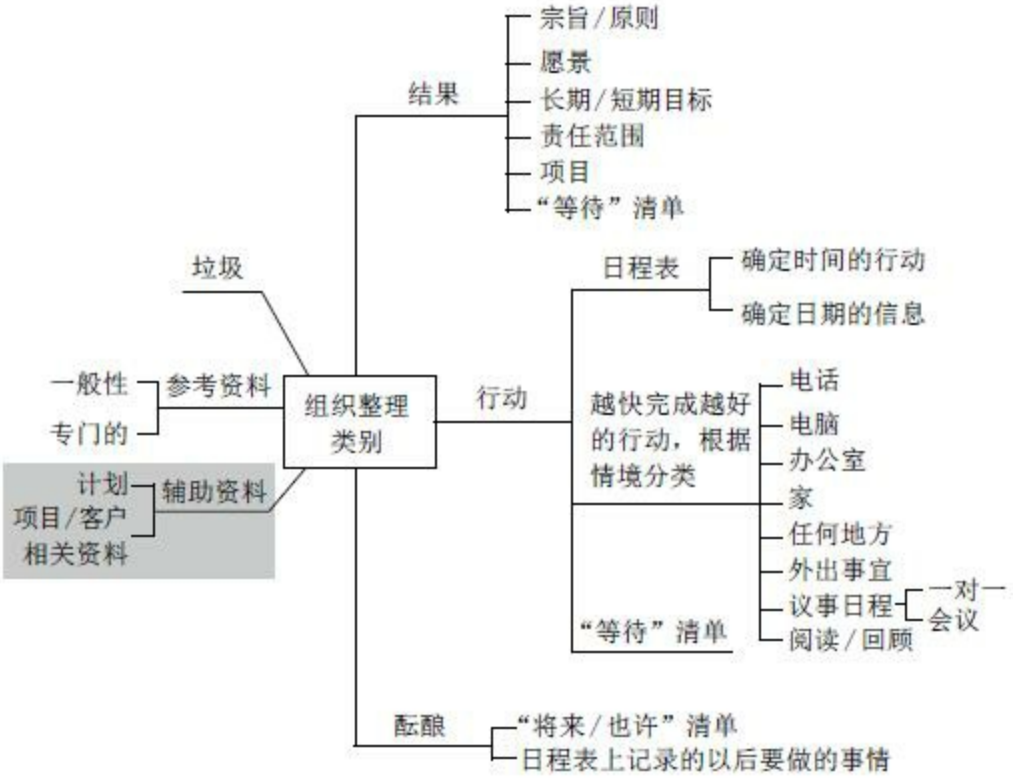
辅助资料

许多人还有大量资料需要归入辅助资料一类，即与项目、主题、议题相关的信息，是你在落实行动或者思考时希望随时查阅到的。

它包括全部的项目规划和具体事宜，涵盖所有可能相关的材料：文章、宣传册或相关话题的链接，涉及与客户交接的历史记录和文件档案。

大量信息可以归入这一类，对它们进行有条理的划分也很直观。这类信息只需根据主题、话题或者项目进行分类，分别归入文件夹、档案、箱子或者笔记本，以便在必要时方便查阅。

这里容易出现问题的地方是可以采取行动的事项未经处理，就跟辅助资料归在一处。换句话说，你只用文件和文件夹提醒自己，你有任务要执行，它们与某个主题或者项目有关，却把意义不同的事项混为一谈，从而导致内心麻木。辅助资料必须是纯粹的辅助材料，而不是行动的提示信息。你有任务需要完成，这个通知应该列在你的项目清单上，而你对它要采取的具体行动应该列在行动清单上。这些要素一一归位，就可以产生新的秩序感，让你重新感到一切豁然开朗。辅助资料可以放在不碍事的地方，在你执行该项目时能随时查阅即可。



辅助资料和参考资料区别很小。许多时候它们是同一类文件，可以归入相同的档案系统。但是如果你的某个项目的辅助资料包括积极的行

动计划，这些计划必须定期检查回顾，你就要再设一个提示，比如每周评估项目进度，提醒自己核查，这样你就不必让计划本身兼作提示。对计划落实情况的具体总结可以是个积极的过程，以便及时更新，明确当前要采取的行动。

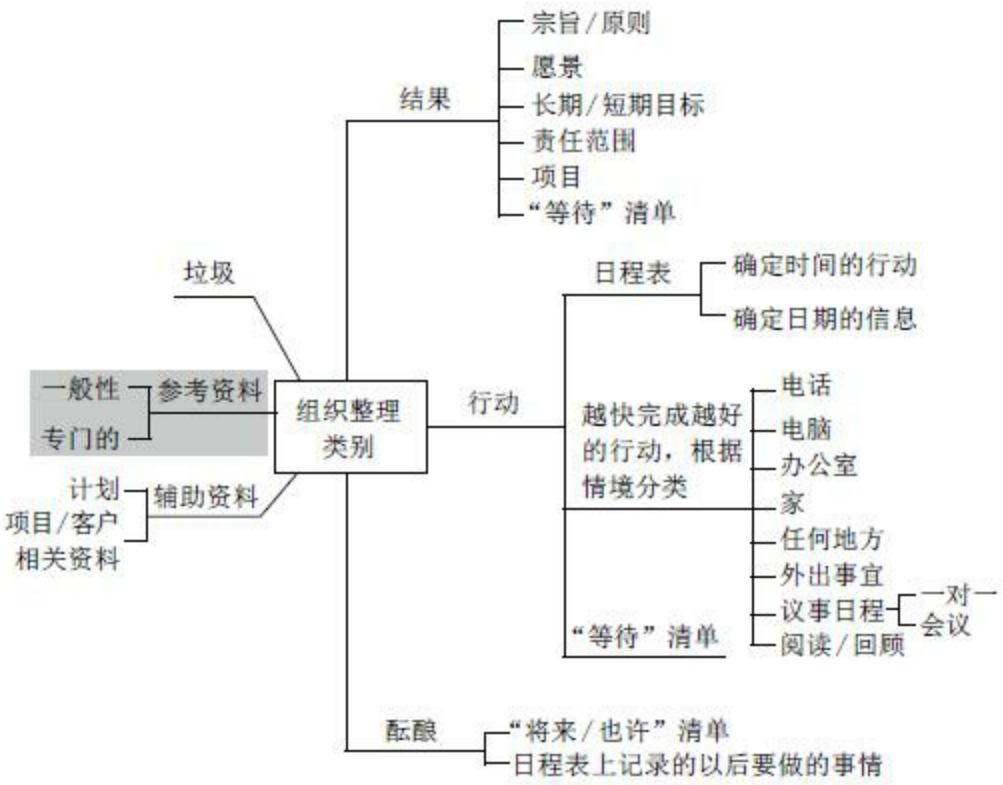
与纯粹的参考资料相比，把常用的项目文件放在更为醒目而便于取用的地方是明智的做法。我有两个常用的铁丝搁架，里面插着我眼下正在着手进行的项目文件。项目完成或退到幕后时，我就把文件夹收进一般性参考资料的文件柜。文件仍然便于查找，只是不再放在眼前。

参考资料

数量最多的是“参考资料”类，即不要求立即采取行动，但你认为将来可能要查阅的东西。它可以小到一个人、一家公司的简单履历或职能描述，也可以大到某个项目或有关你的生活某方面的百科全书式资讯。

站在企业的角度看，就意义和地点而言，这个问题很简单。凡是你认为自己无须做出承诺，但具有一定参考价值的信息，不管是你想出来的还是你收到的，都应该归入这一类，把它们保存在容易找到的地方即可。

这里容易犯两种错误：（1）把可采取行动的事务保存为参考资料；（2）保存和查询系统逻辑混乱，难以查询。相应的解决办法是：（1）确保参考资料中要求采取行动的部分都能被捕捉、明确并且加以组织整理，列入适当的清单（行动清单、项目清单等）；（2）经常修正参考系统的内容和结构。



你要明白，“一般性”和“专门的”参考资料之间存在微妙的差别。“专门的”参考资料的保存系统与其工作职能关系紧密，合同档案、客户文档、会计文件甚至菜谱，都独具结构，只对特定的人群具有参考价值。如果你是从基础做起给自己设定系统，就得花点心思、多加尝试才行；不过，一般来说参考资料很好归类。

难点在于有些相关资料可能具有一定价值，却很难归类并分别收进档案柜。

我在写《搞定I》时，已经清楚地意识到一般性的参考资料归档系统（或缺乏系统）可能造成的瓶颈问题。我在书中用几页纸的篇幅描述了我们找到的好办法：专门辟出一个便于查询的地方来保存可能有用的参考资料，包括手机使用说明手册、你感兴趣的主题的宣传手册、会议笔记和名片、可能再用到的外国地图等。关键是消解无意识的抗拒，马上把这类资料规整好。

在我早年培训企业管理者使用这个办法时，曾让他们创建一个“待归档”的文件夹。现在我已经好多年不这么做了，因为很少有人会收拾整理它们。即便他们想把某样东西收好，如果所费的工夫超过了给秘书下命令或者自己花几秒钟把它贴好标签保存起来，还不如干脆丢掉。成功归档必须可以在60秒内完成，还得有点儿趣味性才行。这里我要重复一下GTD的归档建议，因为归档方法的改善对GTD用户产生了长期而显著的效果。这个方法可谓平常而简单，可是如果没有它，各种信息、资料和操心事就会像坏掉的下水管道，阻塞你的系统的流畅运行。最可能让你失去掌控的情况，莫过于有用的信息不能在它出现几秒钟之内被妥善归置。

具体归档方法如下：

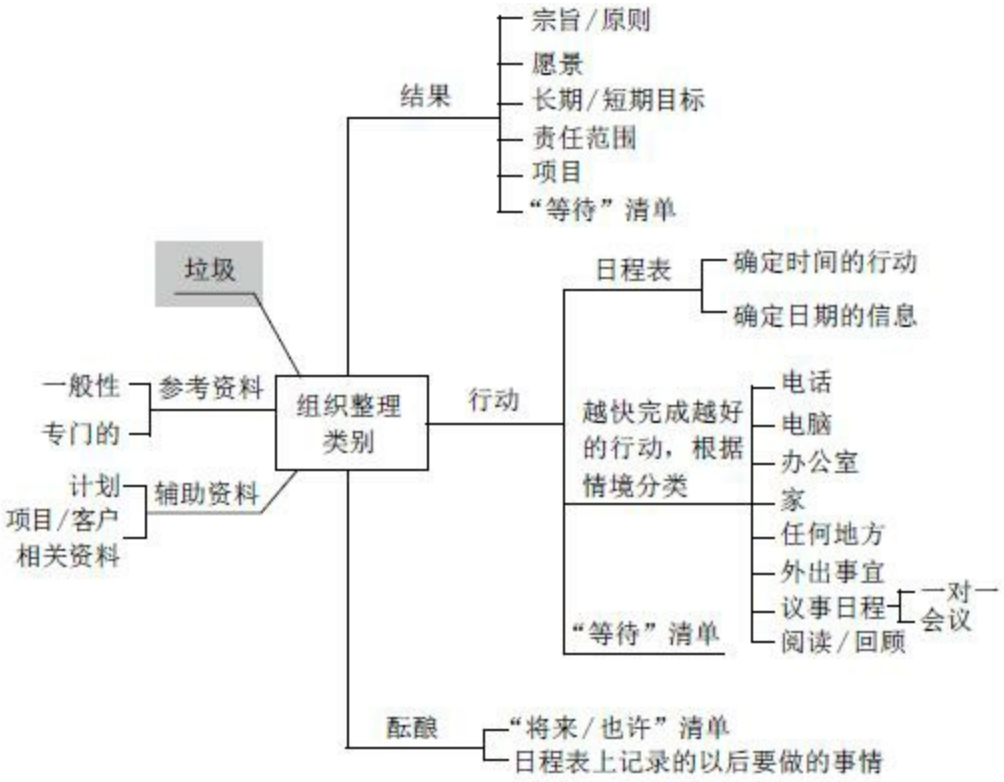
- 把文件按字母顺序整理好
- 把打印的标签贴在文件外面
- 在60秒内完成新文档的创建和保存工作
- 抽屉储物不超过3/4的空间
- 把系统设计得有趣、便捷
- 每年至少对文件进行一次清理

不知不觉中，你就会积攒下海量的信息。如果收拾不妥，它们很容易在你身边散落得到处都是，给人心里添堵。正因为它们的内容不那么重要，你更应该妥善管理，使之不至于妨碍你及时查询重要资料。

垃圾

这是组织整理工作的最后一类，某种意义上它一目了然，无须解释。如果某件事务不相关、不重要、没有用处、没有意义，却占据了物

理或心理空间，它就是垃圾，应该丢掉。



这一点看似不言而喻，但人们迟迟不能决定哪些是垃圾，哪些不是。杂物不知不觉堆积成山，就像苔藓或霉菌那样生长。这种情况太常见了，因为我们要么太忙，要么现在没心思考虑它们的意义。我的意思不是说你应该着眼细处，做到一切井然有序、一尘不染。我希望你明白，GTD不做道德评判，也不认为无缝隙的、全面彻底的条理比创意活动及其产物更重要。我想强调的是一种意识：如果放任垃圾在我们的心理或物理空间堆积，就会造成系统冗余，只有把它丢入垃圾桶，你才能豁然开朗。

大多数人看到自己的生活和工作的真实状况，不免感到内疚、懊恼，因为他们任凭枯枝朽木在自己的系统和空间肆意堆积。我们的培训师好几次建议客户买一只大号垃圾桶，摆在办公室门外。要想创建切实有效的自我管理系统，必须先把大量垃圾清理掉。

对你保存的信息，一定要建立经常总结、重新决定取舍的流程。我在前面提到过，事物的意义会随着时间的流逝而改变。常常发生这种情况：你想保留关于某家公司、某人、某个问题的笔记，当时你对它兴致很高，将来它似乎还可能变得更重要。可是，到下个星期三，它就成了陈年往事。所以，保存可能有用的资料的好办法，是养成定期总结、重新评估、必要时进行清理的习惯，并长期坚持。如果你的系统积重难返，冗杂无序，你就会避免看到它而不是积极使用它。

在你看来，眼下这些都不是关乎命运的大问题。那么，四处堆些杂物又有何妨？问题是，当你破坏了井然有序的状态，不能根据物品对你的意义进行归类，就会自动引发负面影响。你更加懒得收拾积攒的东西，更容易顺手就把它往那个模糊不清的杂物堆一丢了事。

杂乱无章会在不知不觉中把工作效率降到最低，并且你毫无察觉。一天，你猛然发现自己失去了对生活的掌控，不是由于突发意外，而是“材料”固有的熵使然。如果你不主动把它扭转，勤于明确和条理化，它就会打败你。最好的治疗办法是预防，而预防大脑延伸的效力每况愈下的最好办法，莫过于从细节做起，使事情保持明晰的归类。你不大好意思把口香糖吐在干净的草坪或地板上，但如果草坪或地板上已经有了一块口香糖，你就很容易受到暗示，再吐一块在上面。

我们的文化中似乎存在对创造而不是清理的极度偏好。宇宙讨厌真空，只要存在开放的空间，人们几乎就无法克制住冲动，总想用全新而充满活力的材料把它填满。

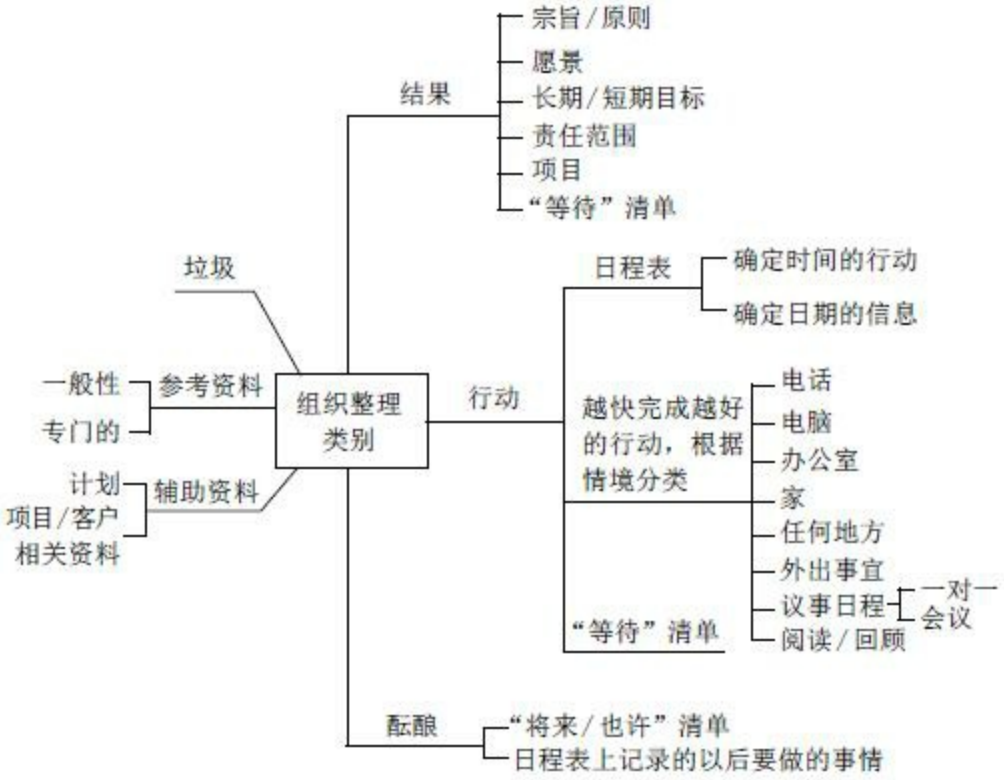
尽可能简单，而不是比较简单

你对这些分类条目的看法，主要取决于你熟悉和喜欢使用什么样的系统，以及你对改进办事效率、加强掌控的重要性的认识。很多人觉得我在这里列举的框架太复杂，是小题大做。还有一些人觉得它太简单，有欠详尽。我的理由是，它划分了足以明确复杂的生活和工作事务的基本门类，却又足够简洁，任何人在忙忙碌碌中都可以凭直觉把它派上用场。

像GTD的其他层面一样，我尽量把成功的步骤揉入少数几个类别，使系统发挥作用。我认为，基本的组织结构不可能再比我这里提出的更简单。如果你想简化分类，就必须把一个或几个单独的门类合并，合并以后反而更混乱。你可以去掉一个门类，却不能去掉它所包含的事务。它们要么被胡乱归类，要么重新淹没在刚开始时那个模糊不清、不加区别的材料堆里。如果你看着这些清单、文件夹和置物盘觉得头昏脑涨，就把它们去掉试试看。

在地图上组织整理

如果你在下次委员会例会、员工会议、项目会议上，在跟儿子谈话时，或者只是在处理电子邮件时参考这个图表，也能明显地体会到条理化对加强掌控的作用。



有人提出一个要点、一条建议，告诉你一条消息、一些情况，你该怎么处理？把它存为参考资料吗？存在哪里？他是不是暗示了一个项目，并且指明了具体的行动步骤？你该把它纳入系统的哪个地方？是不是应该放在不要求行动的“临时搁置点”，并安排时间在下次开会前查看？它由谁负责追踪，在哪里？新目标要被确立并纳入这个系统吗？怎样条理化以方便执行？你怎样处理一种值得肯定的行为，并开展培训，

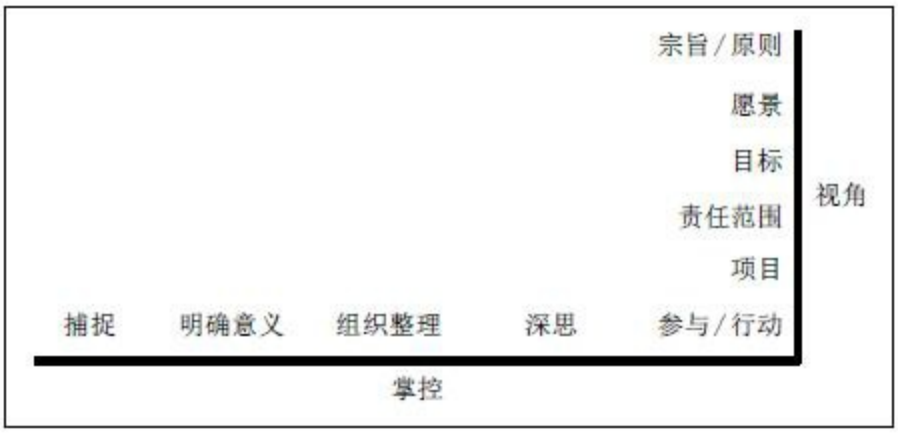
使之成为集体或企业文化？这条理念要放在哪里，由谁负责它的落实？明确这些杂务的意义十分重要，而把你的思考结果分门别类、妥善保存同样重要。

显然，个人和企业要想妥善组织整理和条理化，都得使用工具，也就是用一些器物把提示信息和各类材料保管好，保证分别存放的各类内容井然有序。清单、箱子、置物盘、文件夹都可以发挥作用。我会在第18章谈论可选工具以及它们的最佳用途，到时候我会给你支着儿，教你创建自己的系统……这自然引出了保持掌控的下一步：深思（reflection）。如果你对引起关注的事务进行了捕捉、明确和组织整理，却在它们离开你的大脑以后不再给予适当的关注，就相当于做了无用功。

---

[1]作者这里借用了建筑用语。硬质景观是指相对于绿地、树木等软质景观而言，满足复杂的城市生活要求、适应众多人群使用的景观设施，如建筑等。——译者注

第7章 获得掌控：深思



学会停下来……如果你跑得太快，就会把有价值的东西抛在后面。

——道格·金（Doug King）

不管是在学校、教堂还是市场，太忙都是生命力不够强的表现。

——罗伯特·路易斯·史蒂文森（Robert Louis Stevenson）

我们必须保持心神安定。如果眼神飘忽不定，忽左忽右、忽上忽下，就看不清眼前的东西；要想目光犀利，必须把视线牢牢地盯在眼前的物体上。同理，人的大脑如果被俗务缠绕、琐事纠结，就无法敏锐地洞悉真理。

——圣大巴西勒（St.Basil the Great）[1]

闲置不用的系统算不上系统

把一切事务赶出大脑，并没有解除你妥善处置它们的责任。人们常常兴冲冲地列出各类清单，设定了提示系统，然后就泄了劲，做不到像承诺的那样经常追踪和关注它们。

是的，即便你对生活和工作中的重要问题只执行了捕捉和明确意义两步，也能创造一定的价值。不过，如果你接着采取后续步骤，用结果导向型和注重行动的思维方法做出决定，对具有战略意义的状况深思熟虑，并按部就班地完成生活和事业目标，其价值更是不可同日而语。

你把自己关切的事务和活动外化，转移到某个大脑延伸结构以后，还必须对它给予适当的关心和呵护，才能持续享受自由高效的益处。你必须积极投入，不能敷衍了事；你必须根据它们在你心目中的意义，对它们充分重视，彻底思考。所以我用“深思”（reflection）取代了GTD最初的术语“回顾”（review）。

“深思”是（也应该是）必不可少的步骤。如果你根本不看日程表上标注的事务，当初就没必要做标注。如果你拨打电话时根本不查看电话清单，又何苦列一份电话清单呢？如果你本人或者整个团队不打算定期评估项目清单，以确保各个环节顺利推进，加强日常事务主次分明、稳步完成的踏实感觉，又何必把项目逐一列出呢？

深思的双重作用

回顾系统有两个同等重要的目的：（1）更新内容；（2）提供可靠的视角。虽然两者概念不同，却几乎总是同时进行、缺一不可。检查一下你准备在下次面谈时跟老板商谈的各项议事日程，你很可能会发现要补充很多内容，至少要修正它们的准确性和进度情况。这就自动让你对谈话有了把握，因为手头的材料是连贯的，相关内容尽在你的掌握之中。内容是最新的、全面的，你在这个议题范围内做了充分思考，调动了直觉，就可以取得更好的会谈效果。在一定程度上，你在工作生活的一切相关方面列出的所有清单，都遵循同样的道理。要想保持自主性，必须经常回顾你纳入系统的资料，以便及时更新，补充新内容。

掌握新情况

外部世界变化很快，我们还来不及全面掌握具体情况，它就已经改变了。你在做一件事时，不会（也不应该）考虑其他的事，这是工作的性质使然。你也许一直在捕捉，却不可能在事情发生的那一刻，当下加以明确和组织整理。因为生活和工作的关注层面分好几个级别，也许在某一个级别，我们的思考和结构做得细致周详，在另一个级别却远远滞后。

比如，你现在想停下正在读的这本书，看看日程表上标注的过去前两周、本周和后两周的具体事务。我敢保证，你会发现至少有一件以上的事务需要更新。你也许发觉，有些新情况已然出现，造成开放的回路，你却没有捕捉到。你看到计划中的会议和差旅，认识到本以为可以拖一拖的事情必须抓紧时间办理。同理，你为公司制订了战略计划，你给自己制订了年度工作计划；现在，你把它抽出来认真查看，发现有些

地方需要修改，鉴于最近发生的几件意外的事情，必须添加新内容。是不是这样？你重看自己的工作职责，发觉过去几个月来重点发生了变化，也许有必要做一番自我明确，或者与老板、同事一道把问题理顺。是不是这样？

我本人做每周回顾时，有时会把清单上的好几件事勾掉；我几天前就已把它们完成，却一直没时间把它们划掉，更别提考虑下一步干什么了。我在研讨会上常常问学员，有多少人碰到过这种情况：过去几天以来发生了几件事，自己心里明知必须处理，要分几步才能完成，却没时间坐下来明确项目的准确性质，没时间认真思考接下来该怎么做。学员纷纷举手。我再向他们提出一个问题：你打算怎么处理这种情况？

时过境迁，项目的意义会发生改变，系统必须体现这种变化。上周还很热心的项目本周很可能就成了“将来”的项目，因为你有了新的需求。你上个月在日程表上标注了约见某人，本月也许要重新考虑，因为近日你的差旅日程出现变动。“电脑”清单提示你要撰写一份提案，由于客户提出了新的要求，它也许成了日程表标注的周一“必须完成”的任务。如果你一时偷懒，没能及时回顾这个系统，忽视了这些看似平常、实则重大的新情况，你很快就会陷入“受害者”的象限，承受巨大的压力。

对视角的深思

除了及时更新各项事务，深思还有一个同等重要的作用，它对摆正视角大有帮助。在自我管理矩阵中，掌控和视角这两个活跃要素是同等重要的。如果紧急事务让你疲于应付，各种琐事让你应接不暇、焦头烂额，那么，你不妨暂停一下，深吸一口气，站在更高的视角总览全局。当然，如果你能捕捉和明确意义，让周边事务条理化，就比较容易总览全局；但是，有些时刻，如果你不能退后一步，放宽视野仔细审视自己在做什么、没有做什么，你就会一而再、再而三地失去掌控。

在本书后面的章节，我要谈一谈6个“关注层面”，深入分析每个关注层面独特的总结步骤和方法。一般来说，关注层面的级别较高，你间隔较长时间对它进行总结回顾也不碍事。换句话说，公司的宗旨和你的年度目标可以隔很久回顾一次，相比之下，你的电话清单则必须经常查看。

这里要申明一条基本原则：实事求是地深入思考，把思考的结果用便于查询的格式保存好，有利于你在必要时尽可能高效地通盘考虑全部事务，开展细致的思考。我重申一遍：只有当你明白自己做了什么，没做什么，才会对没做的事情心安理得。除非你不断反刍，左右权衡，否则，你根本无从知道自己漏掉了什么事情。大脑本身处理事务的能力十分差劲，因为你的活动分布在多个级别和多个层面，庞杂繁复，它应付不了。大脑擅长的是记住提示信息，把它们理顺，用它们来持久激发创意思维。

这条心得与深思之所以重要的另一个原因紧密相关：大脑综合信息、展开联想的能力十分了得，你要把它的这种能力当作胶水，与外在的系统粘在一起。

用系统来理顺思考，用思考来协调系统，两者之间形成有趣的互补。世界上没有一个人的大脑能如简单的活页清单一般准确无误、实事求是地追踪项目和提示信息，也没有一个系统能如大脑一般审时度势、有条不紊地把活页纸上的事项综合联系起来。但是，你在捕捉事物时想不到它们彼此之间的联系，这就是为什么在头脑风暴时必须把脑子里的想法逐一写出来。只要你没把它写下来，大脑就抓住它不放。深思对摆正视角的作用可以用GTD的另一条基本理念充分表达：我们应该用大脑来思考材料的外延，而不是材料本身。

多年来，我们建议大家采用GTD结构列出行动和项目清单，最常听到的问题是怎么把五花八门的清单事务融合起来。“如果我在‘电话’清单上列出了‘给苏珊打电话，了解预算情况’，而我的项目清单却赫然写

着‘预算已敲定’，那么，我怎么知道自己已经给苏珊打过电话了？”我明白，系统中的各项事务如果能够互为印证、环环相扣当然最好。实际上，在本书面世以后，人们很可能会发明操作简便、值得一试的软件来执行这项功能。不过，事实是，那些勤于查看自己的系统内容的读者很少提出这类问题。如果从你准备解决预算问题的那一刻起，至少每周一次（这是查看和追踪项目的最佳时间间隔），抽几分钟集中思考预算问题和当前状况；如果你每次打电话或一有空时就看一下“电话”清单，就不会担心清单事务与别的问题有什么牵扯。这种联想是一闪之念，而对具体琐事持之以恒的追踪查看可以保证视角前后一致，有始有终。

深思的蓝图

好像无论我们工作再怎么卖力，也摆脱不了疲于应付的状态。工作节奏越快，创意产出越多，就越有必要养成严谨的总结回顾和思考的习惯，避免拖沓和无谓的分神，不让生活琐事拖后腿，削弱我们前进的动力。

让人哭笑不得的是，有人把我列清单的建议视为负担，认为GTD的基本方法是小题大做。“把所有事情都写下来？想好每件事要采取的下一步行动？把所有内容记在……几张清单上？保存每件事的索引？还有……什么？每周花两个小时进行总结查看，把清单内容补充完整？你在开玩笑吧？我太忙了，哪有工夫做这些！”

老实说，这种质疑可以理解。人类实际采用的系统大多不够完整、明晰，也做不到没有遗漏，所以不能显著地减缓大脑的压力，难怪人们不肯诚心采纳某种系统。即便在某个时段他们果真做到了全面的捕捉、明确和组织整理，也无法长期将这种状态保持下去。这种状况的症结是，如果对过期的清单不做彻底全面的总结查看，它造成的压力不亚于它减缓的压力。

这里的难点好像是，一个人顺利跨过“组织整理”的第一道坎以后，阶段性的成功很容易让他产生一种短暂而虚幻的自由感。他好像在对自己说：“把它们抛在脑后真是太爽了，现在，我再也不愿意让它们回到我的脑子里了！”到了下一道坎，即把内容妥善归置，保持大脑廓清的状态，他就止步不前了。

这是我看到人们在运用GTD方法的过程中的又一个悖论：要想把脑子里的事务真正清理干净，你必须妥善地把它们装在脑子里。你要履行自己的诺言，对它们经常回顾和检视，以便使它们保持活力并具有可操作性；如果你没做到，它们就开始占据不必要的大脑空间，降低你的效率。如果你没有每周彻底检视所有项目，你的大脑的一部分就会不断地检视它们，却始终不得要领。如果你有多个约会，却从不看日程表，那么，你为了绞尽脑汁地回想起这些约会，必然要耗费大量脑力。换句话说，如果你没有自觉地、有条不紊地回顾各项承诺，那么，作为补偿，你就会一直心不在焉地回顾它们。

为了避免徒然受到干扰，即你一再想起某件事，却拿它一点办法也没有，你必须认真对待它，仔细思量，并且在你认为有必要时能把它想起来。这意味着你必须养成习惯，每隔一段时间就对各个关注层面认真思考一番。严格地恪守这个时间间隔似乎很困难，一点儿不错。但是你要记住，它不是外化的道德说教，也不是外界强加给你的规矩。你这么做，是因为你对自己做出了承诺。如果你一切正常，目标明确，用不着每年重新回顾一遍自己的事业目标，那么，你就做到了心思澄明。我再次重申：这些方法是对引起关注的事情给予适度的关注。我要强调一点，“适度关注”的范围包含你的一切行为，无论大小，无论清晰与否。你只需要在被提醒的时候提醒自己。

当然，所有方法都容易在陷入惯性之后，渐渐松懈，最后不了了之。好在重新上紧发条也很容易。关键在于有个可靠的结构蓝图，再加上定期的总结回顾。你只需用它们来填充不时出现的空缺即可。

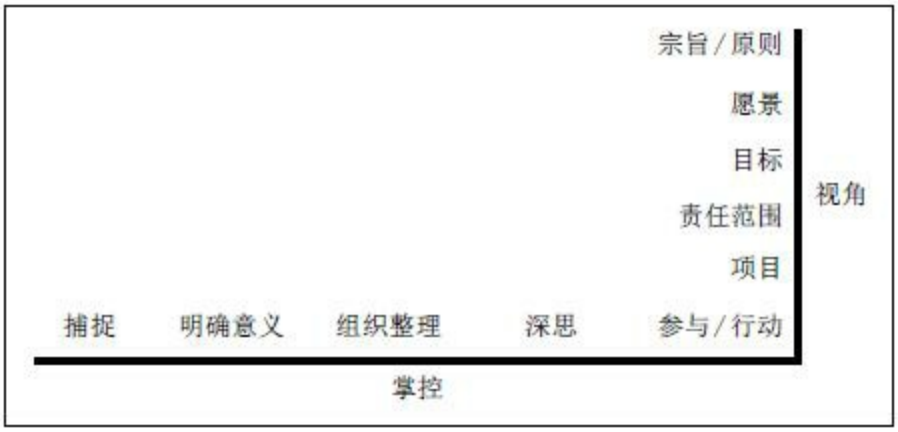
办事效率高的人通常利用工作环境充当情境下的提示信息。比方说，你在办公桌前工作，只要你在椅子上坐下，电话、电脑、文件筐、公文包、PDA和日程表等工具一应俱全地摆在眼前，它们马上为你提供了思考和专心做事的平台。如果你喜欢烹饪，你一走进厨房，看到炉子、冰箱、菜谱、锅碗瓢盆，你立即就会想到瓜果蔬菜和晚餐。你也许一进入这些场合，就会想起要弥补的空缺、新的要干的活儿。眼前的情境刺激着你，使你不由自主地想起它们。你召开了员工或者项目小组会议，如果在会议上使用了白板、幻灯片或者打印文件，里面提到了日程表和其他相关事宜，那么，你就很容易掌握当前讨论的议题的最新状况，并且在适当的视角框架内展开建设性的讨论和决策。

如果你把这条原则举一反三，运用到工作和生活中更为微妙的兴趣和职责范围内，你会渐渐体会到我这里描述的外在的大脑延伸系统的妙处，如果你把它的内容做一番积极、活跃的处理，就会领略到它所释放的无穷力量。把庞杂事务的完整清单进行全面彻底的总结评估，可以增强创造力和自信心，让你的心境更明快，这是一定的！

---

[1]圣大巴西勒（约329~379年），希腊人，古代基督教教父，反对阿里乌教派，制定了隐修院制度，6月14日是他的纪念日。——译者注

第8章 获得掌控：参与



只有勇于付诸行动，而不是空想，才能掌握这个世界。做比看更重要……手是思想的利剑。

——J·布洛诺夫斯基（J.Bronowski）

积极参与外部世界的第五步，也是最后一步，当然是积极参与。我知道这听起来简直是废话，但它千真万确。许多人在自己生活工作的多个层面，迟迟不能做出具体行动的决定。即便他们思考得足够深入，也常常不知道该采取哪些具体的相关行动，来真正兑现对自己的承诺。这里要牢记一个重要的概念：所谓自主掌控，究其根本是指你对具体资源的分配能力；简单地说，就是你现在要采取什么行动，以及你对要采取的行动是否满意。

你接受自己的选择，觉得满意吗？你看到这个句子，或者听到别人问你这句话的时候，你是不是发自内心地、由衷地认为，你此时此刻正在做的，正是你应该做的事情？如果你心里清楚地知道或者怀疑自己没有在做该做的事，如果你不知道自己是不是在做该做的事，那么，一定

程度上你存在掌控不足的问题。如果你斩钉截铁地给出肯定的回答：是的，这正是我此刻该做的事情，时间和地点都合适——那么，你也许达到了行云流水的状态。至少在哲学的“存在”意义上，你感觉不到时间的存在，你不觉得不堪重负，也不觉得无形的压力压迫着你的神经。你不担心生活和工作会失去平衡，工作和生活甚至可能已经融为一体。你在做该做的事，一心一意，专心致志。

说到底，这本书描述的其他方法也是希望引领你抵达这个境界。用捕捉、明确意义、组织整理和总结回顾来获得掌控，就是为了帮助你清空内心的纷扰，在有限的具体选项的范围内确保明智而理性的视角。以成熟全面的视角，积极评价自己在6个关注层面的活动，可以显著地增强你的直觉判断，明确每一种选择的相对重要性。事实上，你一次只能做一件事，而且要全神贯注（虽然你可以中断一件事，迅速进入另一件事）。结果或标准其实是不能执行的，你只能用实际行动来实现它们。你在现实世界的一切投资、活动和参与行为，只能体现为具体行动。一切就在于你敲下电脑键盘、拨打一个电话号码、起身钻进汽车、开口说出一句话。

这个结论听起来再平常不过了，但是，我向你保证，行动层面蕴涵着神奇的魔法和威力。你可以扪心自问，也可以向那些似乎对生活保持着掌控和视角的熟人打听，为了积极参与现实生活，他们是怎么做的？你还可以问问那些似乎缺乏掌控和视角的熟人，多少人在怠惰无为和忙得不可开交之间来回打转？这里的指标不是人们做了多少件事，而是这些行动的质量。

这个层面的相关要素包括：明确具体的行动到最细微的地步，行动重点确定以后，再考虑它的具体因素。

下一步行动是什么？

本节我要接着斗胆重申一个明显的道理，因为不管我在培训过程中怎么苦口婆心地劝告大家，明确具体的行动对推动事情进展具有举足轻重的作用，还是有许多人迟迟不肯付诸行动。就连数以万计的已经了解GTD并付诸实践的读者，一到了明确和执行下一步行动的时候，也变得拖泥带水。清单被搁置一边、形同虚设，常见的原因是人们没有想清楚怎么去执行清单上列出的事务。如果你心不在焉地把一件模棱两可的事情列在行动清单上，比如“处理父亲的情况”，就很容易茫然无措。反过来，如果你想到给姑姑打个电话了解一下情况，那么下一步的思路就会渐渐明晰——“给罗伯塔打电话，问一下父亲的情况”就可以促使你快速行动起来。

一个基本的执行问题是“下一步行动是什么”。这个问题的答案在模糊与明朗、想法与现实、精神与物质（希望你不反感我用这两个词）之间架设了一座桥梁。

为了明确几个重要因素，比如从哪里入手推进事态的发展，需要花多少时间等，你必须想清楚必要的后续行动。如果没有这个决心，即便你处在可以利用的情境下，也会错失良机，拖延执行这件事，因为你以为（怀疑）自己抽不出时间。

比如，你也许去了五金商店，却眼睁睁地从万能胶的货架前走过，虽然妻子已经唠叨了两个星期，让你用胶水把家里的电灯修好。如果你没有想清楚修电灯的下一步行动是买万能胶，即便你看到了万能胶，也想不起来它是个关键要素，必然与它擦肩而过。同理，你在机场接到一个电话，完全可以轻松地抽出90秒发一封电子邮件，安排与3名员工开

会集体讨论，督促他们启动一个大项目。但是如果你没有想好这件事的下一步行动，事情就会陷入瓶颈，因为你的大脑思考的问题过于宏大，在具体层面却束手无策。

不少人以为列在“待办事项”清单上的就是下一步行动，但情况往往很少是这样。即便你在清单上列了“安排与鲍勃会面”（多数人的清单事项还没有这么具体），你要采取的具体行动与它在实际生活中的意义之间依然存在差距。那么，你打算怎么安排与鲍勃会面呢？让助理去办？发封电子邮件？打个电话？如果你没有想清楚具体的行动，就没有完成对它的思考，你的大脑依旧不知道是该打电话、发邮件还是用别的办法安排。为了消除大脑的困惑，你必须完成思考过程：好吧，我给鲍勃发一封电子邮件，要求跟他见面。这样，大脑就得到了安抚，只要你要么马上发封邮件，要么把发邮件的提示信息放在一个可靠的地方，否则它就一直对你纠缠不休。

要判断你有没有把一件事彻底想清楚，便于立刻执行，最好的标准是看你能否回答下列问题：

- 先做什么？
- 怎么做？
- 在哪里做？

如果你不能明确地回答这3个问题，就得继续动脑子。

这个练习重申了我在第6章论述的部分内容，即明确引起你关注的事情。如果一件事可以采取行动，它就有相关的下一步行动，你就得把它想出来，把答案放在一个可靠的地方，这样你的大脑才能彻底把这件事丢开。

我在本章再次强调这个原则。我从事个人和机构高效运转服务多

年，发现了不少好办法，这条原则衍生的影响也许是最深远的。只要我问自己“这件事接下来要做什么？”与我采用别的办法相比，它马上就能产生新奇的创意，做出棘手的决策，开展重要的谈话，引发别出心裁的想法，进而思路清晰，动力增强。

就特定情况下的价值而言，找出下一步行动与指明预期结果的效果是平分秋色、不相上下的。但是如果我为了提高效率必须二者选其一，我可能会毫不犹豫地选择“下一步行动是什么”。

为什么选择下一步行动？我见过不少人空有满腹雄图大略，却由于缺乏清晰的思路，不知道下一步该做什么，而使整个设想沦为空谈。反过来，如果一个人承担起责任，就必须明确一件事的下一步行动，这样他绝对会把目光放远，把这件事纳入更高层面的活动。下一步行动是什么？对，是达到某个目的。但是为了达到这个目的，我们必须考虑如果出现某种情况……嗯，是的，这就引出了我们究竟要不要这么做的关键问题……

你其实不可能二者选其一。行动由预期结果决定和过滤，结果由行动实现。但是，因为人们在工作和生活中主要用可能的行动清单来获得掌控、摆正视角，把行动具体化似乎就成了一个让人精神振奋、踏实办事的情境。在执行具体行动时明确蓝图，比先有蓝图、再明确具体行动要容易些。

我们在多年的培训中，以“下一步行动是什么”为主要动力，帮助客户处理电子邮件、工作篮和脑子里的纷繁事务，也是这个原因。如果这个问题没有得到解决，整个局面迷雾笼罩，再高深的思想也会付诸东流。在努力回答这个问题时，更深层次的问题偶尔也会浮出水面，亟待处理，我们唯一的解决办法往往是把它们点破，迎难而上。

一则有教益的小故事：明确“下一步行动”的

好处

我生平只遇到过这样一个人，他没有接受过培训，却独立想出并采用了个人提示系统，其基础就是具体的下一步行动。有一次在飞往圣塔芭芭拉的旅途中我邂逅了这个人。

教我懂得“下一步行动”这个概念的是迪安·艾奇逊（Dean Acheson），但他本人没有使用这个词。他在与许多高管合作的过程中发现了“下一步行动”对打开思路、理顺工作的重要性。而这种方法的另一位发明者则是我乘坐飞机时的邻座，此人让我很是诧异。我们寒暄了几句，接着闲聊起来：“那么你是干什么工作的？”后来我们给对方看了彼此的个人系统和清单。他看到我的清单之多之细，有“电话”、“电子邮件”、“购物”、“谈话”等，感叹道：“啊，除了我，我还没见过别人能把事情分得这么细的。”（他的清单也不比我的逊色）。我说，除了我培训过的学员，我也没见过别人这么做。我问他：“你是怎么想到这个办法的？”

此人名叫杰克·斯塔斯特（Jack Stuster），是加利福尼亚圣塔芭芭拉的安那卡巴科学公司（Anacapa Sciences）的管理者兼首席科学家，在心理学和人类学方面造诣极高。他也是研究人类在长期隔绝的高压环境下的行为模式的世界级专家。他撰写了一本重要的参考手册，研究在这种环境下容易使人行为失常的因素。他为空间站和南极考察之类的国际合作小组担任顾问。在这些环境下，小组成员必须精准可靠地执行任务，虽然他们的心理在严酷而极端的环境下面临着濒临崩溃的危险。

我问他是怎么想到具体的下一步行动的概念的。他的回答给了我一条线索，让我在多年以后领悟到GTD方法何以得到如此广泛的采纳，并且经久不衰。他为处于隔绝环境下的工作者撰写指导手册，目的就是在突发事件发生时，他们可以查看程序，指引自己评估和纠正问题。请你猜猜看，对一般情况下的普通人，什么时候要如此这般地恪守章程？你

猜得很对：操作仪表盘的一连串步骤。绿灯不亮，操作A。红灯亮起，操作B，以此类推。杰克发现，提前把必要的具体行动想好具有奇特的效果，在你只有工夫执行、没有工夫思考的时刻，你可以信赖它引导你完成任务。于是他自然而然地把这套办法用在了自己的生活中。

一旦你知道了下一步行动……

想好了要采取的下一步行动以后，为了掌控持续发生的新情况、持续接收的新信息，降低系统追踪的滞后性，还要做出一系列的决定。在两分钟内可以完成的事务应该立即执行；如果可以，把其他可行的事务委派给别人。完成这两步，剩下需要你追踪的就是两分钟以上的行动。[也就是GTD广受欢迎的“3D”模型——执行（Do）、委派（Delegate）和延后（Defer），详见《搞定I》（最新版）。]

两分钟原则的依据是：如果一件事立即完成只需不到两分钟，那么，事后再整理、回顾和执行它往往要超过两分钟。

一件事如果别人可以执行，他就应该接手（假定你们之间存在适当的协议关系）。这样的“委派”未必是指对下级的指令（但也不排除这种情况），它可以是把一项工作交给同事和老板，如果由他们处理更具权威性的话。

把一部分任务即刻完成，把其他事务交给别人处理，事实证明，这两种方法是高效工作的好习惯。我和员工日复一日地在办公桌前对客户开展一对一的培训，本质上不过是教他们在处理工作篮里的事务时，立即执行两分钟以内可以完成的工作，现场把其他任务委派给别人。这样一来，客户的时间得到了有效利用，产生了明显的流畅感。有客户说，实施两分钟原则以后，他觉得时间好像凭空多了6个月！

当然，除非你理解“下一步行动”的概念，并对工作篮内的一切事务明确思路，否则就享受不到这些好处。如果你还没想好某件事的下一步行动是什么，那么，就不知道它究竟要花两分钟还是两小时。一摞一摞

无人问津的文件夹和电子邮件中，有大量工作是可以即刻完成的，如果你找到它们，把它们解锁，并分门别类地加以归置，就会产生稳步前进的感觉。

同理，如果对下一步行动的思考不彻底，就不能有效地委派任务。许多情况下，你不能把整个项目交给别人，因为你是项目的总负责人。而下一步行动则完全可以交由他人执行，只要你知道它是什么。我们在培训企业高管时经常发现，最好预先提醒一下高管们的直接下属，接下来他将收到上司下达的大量指令。不是上司突然发明了许多新项目，而是上司突然明白了。因为他先前没有理顺下一步应该怎么行动，结果使问题陷入了瓶颈状态，现在瓶颈打通了。他想好以后，很多任务都可以交由下属去执行。这是对的。理想情况是，依照两分钟原则可以委派他人执行的事务，都应该委派出去。发电子邮件也许是最便利的委派方法。不过，也有些交接比较敏感和复杂，最好当面交代，并且根据谈话对象的不同，分别在议事日程清单上加以追踪。

所以，如果你对工作量掌控得当，那么，最终剩下的相当一部分工作就是你亲自执行的和你用提示系统加以追踪查看的事务。许多任务可以在其一出现时即可完成，根本无须列在清单上，还有许多任务可以在其一露头时就交给别人，你只需追踪你等待的结果即可（你也许要记得再次过问它）。

处理工作篮的时候，为了明确工作内容，需要进行大量的思考和决策；你把工作篮里的事项清零时，实际上就切实推动了思考和决策。但还有不少事务等待你去处理，今天可能做不完。那么怎么掌控你的工作量呢？

纳入所有的参与要素

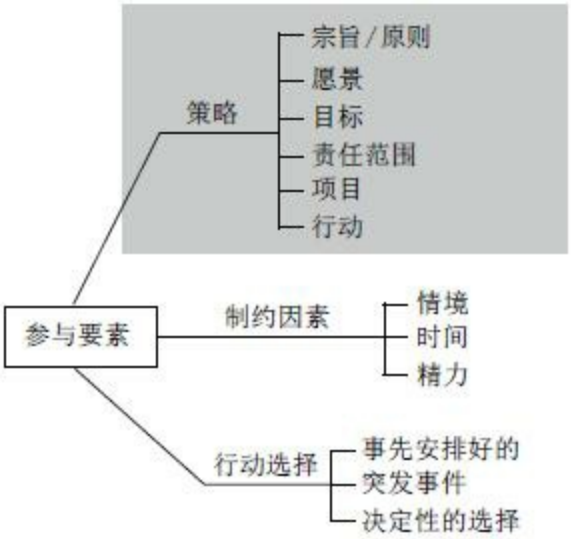
现在，你必须想清楚接下来究竟要做什么：关于母亲、下次休假、孩子们的暑假活动安排、与竞争公司可能的合并等。在引起你关注的事务和你知道必须执行的事务当中，它们的优先级别怎么安排才合适呢？

让我们认真分析一下影响决定的变量；变量多而杂，你不能用简单的优先排序法比如A、B、C或者1、2、3或者高、中、低来区分。你必须一再考虑自己的6个关注层面、行动的3种制约因素和你打算做出的3类行动选择。

一天当中，这些变量特殊的排列组合可以多达几千乃至上万种。事实上，每当你决定把重点转向一个新任务，至少意味着当下那一刻，你打算把实际情况与你特殊的优先排序模式相匹配。

你决定停下撰写每月报告，站起来伸个懒腰，走过去喝杯咖啡，你就做了一个重新分配精力的决定。理论上，你每天要做出5万多次这样

的优先判断（据估计，人一天当中产生的新想法多达5万个），你的每个想法（原则上）都是一种选择。如果你过于强调一种认识，即只有寥寥几件事堪称“优先任务”，那么，只要你没做这几件事，就会感到焦虑，效率因此也不高。这是在给自己设置障碍，而这种认识并不完全正确。



从概念和逻辑上讲，你决定采取什么行动，应该与你在较高层次的追求相一致，它们应该是自上而下达成统一的。这是战略和战术思维的框架，顾问常用这个框架来协调企业的宗旨、目标和计划。哪封电子邮件先回复？应该是能实现你和企业的宗旨、与你的核心价值观最相吻合的那一封。

不过，为了让这条原则更具可操作性，较低层次的关注层面必须具有一定的详尽度和丰富性。从长远看来，你想实现和表达什么样的高远目标和价值观？为了确保实现宏大的预期目标，怎样的短期目标应该被定为季度目标？为了确保系统正常运行、目标顺利实现，重点必须采取什么措施来维护，由此产生了哪些必须执行的工作？要想推动这些因素，实现持续进步，你此刻可以执行的下一步行动有哪些？

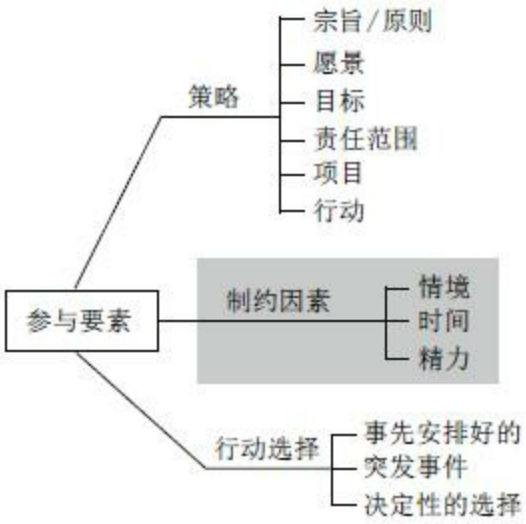
理解这些战略标准的另一种方法是自下而上。你和你的企业采取某

项行动（跑道：即当前行动，堆积起来等你处理的一切事务的工作清单），它服务于项目（1万英尺）或责任范围（2万英尺）。项目发挥了作用（增加销售、保持健康、服务客户、控制质量、管理资产等），让你迈向更高的目标（3万英尺）。这些结果进而推动你朝着更加高远的构想迈进。你梦寐以求的目标（4万英尺）本身体现了你的宗旨和理想（5万英尺）。所有这一切要在你的核心价值观框架内执行（5万英尺）。

这个环环相扣、层层递进的优先级思考模型是合乎逻辑的常识。概念很简单，无非是用6个层面来突出重点，却是个把议题置于掌控之下、使之朝向正确目标的极其实用的办法。这个自下而上的优先级排序是摆正视角的关键，每级有不同的内容和步骤，我会在本书的后面几章深入探讨。

如果你能在6个层面用成熟的思考和决策保持对周围世界的最大限度的掌控，当然再好不过了，但这很难做到。级别之间的过渡非常复杂，好在还有两个更细的框架，你必须用它们来决定自己做什么、不做什么，必须把它们纳入你的日常工作和生活中，才能始终轻松应对、遥遥领先。

制约因素



假设你对生活中某些具体问题的一切可能行动进行了捕捉、明确意义和组织整理，假设你在各个相关层面的思考都已很成熟，为了推进事态发展，仍然会有一些现实因素必须考虑到，即你的想法可能受到情境、时间和精力的制约。

情境

面对摆在眼前的诸多选择，此刻你能做什么？你把想好要做的所有事务统统完成是不可能的，因为这些事务大多要使用具体的工具，或者在特定的地点才能完成。你在办公室有工作要做，在家里有活儿要干，除非你所在的地方正好是你有事要做的地方，否则，你的选择必然受制于你所在的地方。你要用电脑完成几项工作，可是如果你的服务器坏了，电脑被送去修理，这个选择就自动失效了。如果你乘车前去会见某人，在车上发现手机信号不好，那么，打电话的可能性就被排除了。在任何一个具体的时间点，你都只能做特定的事情。

所以，我建议你根据情境对各种行为提示信息进行分类。根据情境分类不是无缘无故的，它是限制你的选择的第一道坎，让你避免想起自己做不了的事情。你外出办事，唯一真正要关心的是外出事宜清单和可

以打的电话。你在飞机上，带着笔记本电脑，你可以做必须用到电脑的工作（无须联网即可）。当然，在飞机起飞或降落时，你唯一可做的是浏览“阅读/回顾”文件夹。我不是说你必须做这些事，我只是说，如果提示信息体现了具体的场合，你就会比较容易考虑到可选范围。

如果你和我一样，觉得必须客观地追踪必须采取行动的每项事务，就会发现自己几乎每时每刻都有150件以上的事情要做。如果把它们统统列在一张清单上，那么，如果你想趁着接女儿放学的几分钟打几个电话，在查找电话号码时，你会是什么感觉？你满头大汗地在外出事宜、要跟丈夫商量的事、要在五金商店购买的物品、要起草的电子邮件等诸多事项中搜索你的电话清单。如果这些事务已经根据情境进行了分类，找起来就会很轻松，你一眼就能看到上面列出的8个电话号码。

时间

第二个影响你能做什么、不能做什么的制约因素是时间。在员工会议开始前有15分钟的空隙，你不会着手一项必须不受干扰地花半小时才能完成的任务，不管这件事有多么紧急。通常，你要采取的一些极具战略价值的下一步行动，往往要求大段安静的时间。我在写第一本书时，是吃过苦头才明白了一点：为了写得流畅，才思泉涌，必须保证写作的时间。如果我想在不到两小时的时间内开展建设性的创意思考，就是白费力气、自讨苦吃，两小时内根本无法进入下笔如有神的写作状态。宁可不写，也不要强行把写作塞进一个不适当的时间段。

如果你只有10分钟的空闲，你想高效利用这段时间，最好选择你觉得可以在10分钟内轻松完成的任务。

显然，鉴于优先排序还要考虑其他因素，你还必须建立具体的结构，为需要时间保证的重要行动留出充裕的时间。这种考虑周密的计划倾向于发生在每周回顾模式中，即你把目光提高到1万英尺的高度，纵

览了今后几个星期的事务，照顾到一部分已经修改的最后期限，也考虑到先后登场的无数其他要素。

这里的关键因素是，除了你身处的场合，你的选择还必须考虑到可支配时间和执行任务要花费的时间。

这显然是把手头的工作逐一列出的又一条重要理由。不管你有多少可支配时间，受什么条件制约，总有些任务是可以在制约条件下完成的。

精力

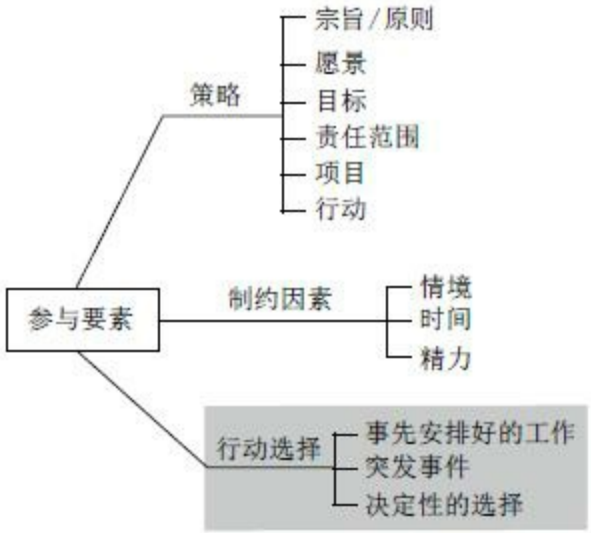
打算行动时要考虑的第三个因素是精力。你在某个时刻的脑力、心力和体力条件下，能有效地执行你准备做的那件事吗？即便你坐在电脑前，即便离下班还有一个小时，你有精力起草一个大项目的提案吗？如果你刚休息了一会儿，觉得精神焕发、情绪高涨、思维敏锐，当然可以……动笔吧。如果你刚开完会回来，会上与员工进行了唇枪舌剑的辩论，你的重感冒还没好，那么，你也许最好做些无须耗费太多脑力的工作。处理一下积累的电子邮件、更换一下打印机的墨盒，这些也许是积极参与、高效工作的可取选择。

对可能的行动保持一套完整全面的提示系统，精力也是一条理由，这样你就可以把手头的工作与身心状态相匹配，更多地处于“舰长和指挥官”象限。如果你接连出席了3场视频会议，每场会议都不得不绞尽脑汁、巧妙周旋，那么，你也许不想在散会后立即给上司打电话，商讨一个棘手的问题。如果你除了喝咖啡，还想做点别的，那么，可以打电话更改一下酒店预订，或者预租一辆汽车。在你精力不济时，总有些必须完成的琐事要做，而且你可以做好，这是很不错的选择。

当然，做小事是因为你能做好和做小事是为了逃避做难办的事，两者的分界线很模糊！不过，如果你反正要推迟处理某件事，倒不如享受

一下眼前的闲暇时刻，优哉游哉地做一些建设性的琐事。虽然焦虑，还是做了点事，比什么也不做却忧心忡忡要好。只要你愿意建设性地投入工作和生活，任何行动都可以把你的能量引向正确的方向。你也许真的能重新获得强大的动力和充沛的精力，可以着手处理一个有点儿风险的项目，获得更高回报。

行动选择



与你决定采取什么行动有关的最后一组变量是，你是否对明确地列在行动清单上的事项、需要即刻执行的临时冒出的工作、可以抽时间整理的新情况和新信息进行后续追踪，以便全面更新可能的任务，重新列一张清单。

事先安排好的工作

“事先安排好”只是一种空想，但它却准确地描述了你的行动、项目、目标等清单上的内容。当然，你也可以只做行动清单上列出的事务。但是如果你明确了自己人生较高层次的追求，并把它们转化成了具体的下一步行动，那么，在上述清单上你就有不少事情可做（在我前面

提到的制约条件下）。

在获得掌控的捕捉和明确意义步骤，相当一部分内容是明确你在各个层面的工作，它们的提示基本上都落在“下一步行动”清单上。典型的职场人士坐在办公室里，也许有15个电话要打，有30件事要用电脑完成，有12件事要向老板汇报，有7件事要在办公室里完成，另外还有3件事等待落实。所以，假设他的时间和精力没有问题，那么，可供他选择的工作范围相当大。

突发事件

即便你的待办事务全都是预先定好的，生活也具有挑战性。但是，你可能认识到了，不管你的清单多么详尽全面，没有疏漏，还是会出现各种意外，它们都是清单未能覆盖的。

首先，有大量常规活动，无须预先计划或列在清单上，却必须在一天或一周内完成：取回干洗的衣物、遛狗、跟助理聊聊家常、查看股价、请同事吃午饭、午休等。仔细想一想，这类未经规划的事务的数量着实惊人。

第二类事务也许不会让你感到惊讶，即临时冒出、必须处理的事：突发状况。老板突然闯进来，交给你一项任务，要求你马上执行。你接到学校打来的电话，被告知儿子在操场上把胳膊摔断了。客户打来电话，说他弄到了一大笔额外的预算，准备交给你。

你碰到过这种情况吗，一天之内接二连三地出状况，列在清单上的事情一件也完成不了？太多了，谁都免不了。这是好事还是坏事？看情况而定。如果每件事都比你原本打算做或者不得不做的事情重要，那么，你的决策就是成熟老练的自我管理的结果。但是，如果你面对一大堆积压的面目模糊的任务和材料，心里隐隐不安，不知道自己能做什么、必须做什么，那么，意外的干扰和额外的要求只会加重你的心理负

担，引发胃溃疡等不适症状。你不能自信地当机立断，调整事务清单上的优先顺序，而是被迫丢下一件事，马上转入另一件事，因为你不相信自己能把它抓住，暂时搁置，过后在更合适的时候再处理它。

怎么处理突发状况，你对自己的处理办法是否满意，基本上取决于你能不能总览全局，使手头的任务尽在掌握，取决于你能不能用可靠的清单系统来评价突发状况。如果你不得不在一条黑漆漆的走廊上摸索前进，那么，你绝不希望自己被前景不明的项目或处理不当的电子邮件分散注意力。一旦遇到意外状况，你希望调动全部的感官，轻松便捷地在事务的大小之间转换视角，在当前的处境下平稳地航行。

这就是你在无事可做的时候，最好清理积压事件的原因。无法预料的突发状况总会出现，一旦出现，你应该在心理上给它留有余地，不让待处理、未决定的材料把空间占满。当今时代，我们的生活似乎越来越多地充斥着意外事件和突然降临的机会。我的个人行动管理系统，90%的用处大概在于，一旦出现突发情况，我可以用方便快捷的办法与自己重新协商，停下手头一切其他事务，马上把它纳入系统。但是，如果我的清单不够全面，我先前的事务安排得不够明确，那么，我就不相信自己的判断是对的。

决定性的选择

第三个可能的工作重点是明确工作内容的行动：处理工作篮里的事务、清理电子邮件、清空语音信箱，这些行为能保证你在纷繁的工作中没有忽略每个应该考虑的细小环节。通常这些事每天要花30~90分钟。思考是要耗费时间的，但是要想明确和管理你的工作，就必须进行思考。

那么，我们这里讨论的3个选项，你怎么决定哪个是最佳选择？这就是创造力活跃、工作效率高的人们日复一日地面临的难题。这第三个

层面——处理新情况——常常抢占先机，因为手头的工作没有止境。但是，实事求是地说，你多长时间不检查语音信箱，也依然知道你没有错过重要事件？你可以积攒多少封电子邮件不予处理，也深知自己此刻做什么、不做什么的判断是对的？

GTD方法旨在尽量简单、尽量详尽地明确工作内容，保证你用这套办法列出来的事务清单一目了然，便于查阅，而且你能自觉遵照。

如果我突然想小憩片刻，小憩是我近年来比较重视的活动，我准备躺下来的时候，对还有哪些事要做（但现在不做）知道得越清楚，就越安心，休息得也越好。我不是用睡觉来逃避变化无常的其他事务，而是因为此刻与做其他事情相比，睡觉是最佳选择。但我必须清楚地知道，“其他事情”是哪些事情。

长远看来绝对行不通的是你的生活和工作长期处于“紧急扫描”状态，即你的清单永远含糊不清，你永远不能充分、明确、迅速地与自己重新协商。如果你从来不知道自己必须做哪些事，就不得不耗费大量精力修残补漏，在事情突发时紧急救火。你在生活中就只能摸索企盼，做不到胸有成竹，因此也不能获得成功。

优先排序的难题

那么，把影响你选择的因素面面俱到地考虑在内以后，会出现一大堆问题：你是否知道自己的人生目标和核心价值观，并明白你积极效力的企业的宗旨和价值观？你是否对自己和企业的长远成功的愿景十分明确？你是否确立了今后一两年要实现的重大目标？你是否在工作和生活的一切重要的兴趣和责任范围内总结和评价了自己的进步？你是否明确了自己今后几个月内承诺要完成的数十个项目（它们的顺利执行必须经过100~200个“下一步行动”）？你要在执行上述任务的同时，不忘维持生活正常运转的上千件琐碎小事，而这一切都要在不可预见的突发状况随时可能出现的情境下巧妙地运筹。然后，根据你所处的场合和你的时间以及精力，你才能随时由衷地相信，你正在做你必须做的事情。

在这些方面，你做得怎么样？

每次我描述人们必须考虑的优先排序的决定因素时，听众大多表示出一定程度的惊讶和佩服。我从没见过一个人（包括我自己）可以坦白地说，一般情况下自己对上述问题全部心知肚明，所有方面堪称顺心如意。是我夸大了这些要素的重要性和复杂程度吗？我想没有。我再说一遍，依照我自己的标准，就探讨高效工作的最佳方法而言，如果它的模型与现在相比太简单或者不完整，效果就会大打折扣。简化或者不完整的模型在某些层面总有遗漏，人们对其效力的信任就会受到损害。我反复尝试，却不能把这个优选要素的模型变得更精练一些。我这里涉及的每个要素都会影响到行动的选择。如果你想取消其中的一项，比如行动要花费的时间、地点、关注范围（比如健康或个人理财）、核心价值观、明确的项目、具体的行动决策等，就会漏掉根本要素，到某个时刻，致使整个优先排序模型失效。

如果你一再逃避根据优先排序采取行动，拒绝承认它们的复杂性，或者你根本不知道它们是什么，那么，你必然会感到生活多多少少失去了掌控。如果你的事务同等重要，无所谓主次，这没有问题。但是，假如你想提升和表达自我，想改变现状，拓展自己的经历，你就必须做出优先选择。你有了方向，就要求具体的行动。如果你没有进步，没有达到目的，你就觉得“消沉”不是“振奋”。前进的方向和速度由你自己决定。随便指定一个时间点，你做某一件事都比做另一件事更可取。

说到底，你必须相信自己的理智与直觉相结合做出的判断。把全部信息一网打尽，再用逻辑和数学对它们做一番加减乘除，得出一个准确无误的答案，是绝不可能的。在现实生活中，影响行动选择的因素太庞杂、太细碎，大脑必须经过极其巧妙的整合，发挥联想和连续思维的功能，才能加工处理它们。

如果优先要素能够被系统地找到并予以支持，大脑这方面的能力就会大大增强。我可以肯定地告诉你，根据我多年使用这些模型的经验，我在这本书里描述的每一种方法，只要运用得当，都可以帮助你加强掌控，摆正视角，让你笃信自己正在做的事情是对的。

读者对我前两本书的常见批评是，因为我把重点过多地放在战术层面，强调掌控实时流入的工作量，而忽略了分清主次的问题。其实，我在这里告诉大家的基本原则在《搞定I》（最新版）第3章也提到过，只是谈得不深入，也没有像读者期待的那样对这个问题予以重视，因为：（1）大多数读者的主要要求是获得掌控的战术方法，还没有达到思路清晰地安排优先事务的地步；（2）如果没有可靠的系统方法把重要事务转化成切实的行动，优先排序反而会给人造成压力和挫折感；（3）优先级的主题必须予以认真对待，要比简单的“每日待办事项”清单或者ABC排序法更深、更细。我又花了好几年，积累了不少经验，才把这个问题搞清楚，才能再写一本书（即本书）来详细阐述我的想法。

进展顺利的要素

有时候我想，我们对目标、规划和优先事务的态度应当放松一点，不必过于拘泥。尽量捕捉、明确和组织管理你发现的问题，在引起关注的各个层面与自己或其他重要人物开展基本对话以后，你只要行动起来即可。如果你发现自己偏离了正轨，马上纠正，继续往前走即可，永远如此。坦率地说，你以前一直都是这么做的，今后也一样。所以，在任何方面、任何时候，都不要给自己设定过于浪漫、过于理想的标准，不要奢望达到完美的行云流水的状态。

这也是人生要有一张地图（比如我在这本书里描述的地图）的主要理由。5步掌控和6个层面的目的，都是让你在事情不顺利时回归正常。如果你知道自己有张安全网，就敢于去冒险，也可以没有后顾之忧地去探索未知世界。我这里提出的结构不该被视为制约条件。它们意图为你提供一个可靠的框架，让你在把工作当游戏、把生活当工作的过程中占领先机。

说来说去，行动是关键。是的，只要行动起来，哪怕这个行动“不正确”或者不是最好的办法，也比犹豫不决地悬在那里能让你产生更强的掌控感。我在学习武术期间明白了一个重要的道理：行动是高效的最佳状态。在动的过程中做180度转弯比由静而动、完成180度转弯耗费的精力要少。不过，这并不是让你忙到人仰马翻的地步。有时候，把节奏放慢，退到内省反思的状态也很有必要。其实这不是放慢节奏，只是舒缓身体和神经，让大脑继续保持高度活跃。

第9章 获得掌控：把GTD运用到工作和生活中

让我们来认识一下罗恩·泰勒。一天下午，罗恩发现信箱里躺着一封信，是由另一座城市的一位遗产代理律师寄来的。信中写到，罗恩失散多年的婶婶格雷西·科特去世了，给唯一的亲人罗恩留下了一小笔遗产。这份遗产主要是一家小店，名叫“格雷西的花园”，小店在当地小镇似乎仍在经营。信中要求罗恩与律师联系，决定处置小店的相关事宜。

罗恩前往小镇了解情况，看看这笔意外的遗产究竟是怎么回事。他租了辆车，经当地人的指点，按图索骥，在小镇郊区找到了“格雷西的花园”。

眼前是怎样一番景象！好像是个园艺用品店兼小型幼儿园，同时提供园艺景观设计服务；但是店里面空荡荡的，一个人也没有，看样子好像已经停业几个星期了。上千盆没有及时修剪、满是枯枝败叶的盆栽四处堆放着。罗恩用钥匙打开办公室的挂锁，映入眼帘的是四散的邮件，是从门口的细缝里塞进来的。小小的办公室内文件散落了一地。店内杂乱无章，肥料、种子、园艺用具和设备胡乱放置，乱七八糟。店面很乱，显然是一家无人料理的店。

那么，这种情况怎么处理呢？虽然接下来要做的事好像不外乎常识而已，但我还是要采用获得掌控的5步框架：捕捉、明确意义、组织整理、深思和参与。

掌控“格雷西的花园”

你也许会想到，接下来，罗恩自然而然的第一步是回答一个问题：他究竟想怎么处置这家店？当然，考虑这个问题没有坏处，他脑子里肯定想到了好几种处置办法。

不过，当务之急是掌控局面。如果你都不知道这家店是干什么的，经营状况如何，必然会严重地影响到对它的明智处置。

于是，罗恩抽出一个周末，卷起袖子埋头干起来。

捕捉

首先，罗恩很快绕着这块地走了一圈，搞清楚它的面积大小，考察了它的基本状况。接着，他收拾了堆在办公室的旧橡木办公桌上的杂物，放了一只工作篮，准备了纸和笔，然后又实地考察了一圈。这一次，他把自己注意到的问题记下来，把一些看似有用的纸质文件或者其他东西投进工作篮，还用办公室的几只空箱子充当临时收集点。哪些东西显然坏了？哪些东西还能用？哪些还不知道其用途，不过也许有用？

同时，他专门弄了个“垃圾”堆，把显然没用的东西、枯死的植物或者失效的肥料之类丢掉。

这些东西基本清理完毕，他认真地给这块地算了细账。资源、设备、可行的事项有哪些？有什么文件？这家小店的性质是什么？账本在哪儿？它现在和过去的顾客是哪些人？它现在和过去的买主、供应商、银行家、会计、律师和员工是哪些人？

在捕捉阶段的最后也是最难的部分，罗恩对“格雷西的花园”做了全面的现状评估。因为花店规模不大，他依次评估了它的市场、竞争地位、声誉、地方经济和环境等情况。

明确意义

现在，罗恩开始从大处着眼做决定。哪些资产值得保留？哪些产品和设备还有用？什么文件要保存？哪些供应商仍然可以合作？

对于各项事务的轻重缓急，他渐渐有了些眉目。他的目标是什么？他必须做哪些事情来了解情况，理顺头绪，才能做出处置这家小店的明智决定？不管把它卖掉还是继续经营，显然都要明确当下必须进行的几项工作。

对于这些工作，必须采取的下一步行动是什么（给园艺专家打电话、去五金商店买东西、在地里干活等）？

组织整理

然后，罗恩开始组织整理。他制定了项目和行动清单，整理了参考文件夹，为每个项目设置了单独的文件夹。如果他能跟以前的员工（现在仍然跟小店有关联）取得联系，他还可以画一幅简单的组织结构图，安排大家开几次会等。

深思

在这一切的起步阶段，罗恩也许必须在一周内几次停下来考虑自己了解的情况，以及已经完成和尚未完成的工作。这也是他跟朋友、顾问、律师、会计、地方官员和其他人商量的好时机，只要这些人能给出中肯的建议，帮助他对眼前的状况和自己的计划摆正视角。

参与

白天，罗恩忙着打电话、记笔记、填表格、查资料、买东西、开会和跑来跑去办杂事。这些源源不断的活儿都是由先前的步骤派生出来的。

罗恩·泰勒掌控了自己的生活

罗恩意外地继承了一家他一无所知的小店，在实际生活中，我们大部分人经常接到的任务也属于这种情况。一件出乎意料的事可能是好事，也可能是坏事，或者好坏参半。不管这件事到头来给人的感觉是喜是忧，它必然是新的、未知的，要求马上予以关注。罗恩在生活的其他方面已然非常忙碌，身不由己，再增添一件难办的大事，很容易使他的系统整个阻塞，以至于让他措手不及，慌了手脚。

现在，罗恩在一定程度上让“格雷西的花园”恢复了正常的经营。他知道，现在自己也需要恢复正常生活，因为这家小店把他原先的节奏打乱了。

于是，他很快又花了一个周末，回到家里和办公室，把积压的事务处理完毕，恢复了原先按部就班的生活。

捕捉

罗恩匆忙赶去打理婶婶留下的遗产时，家里和办公室积攒了很多事务没有处理，他花了几个小时把它们都收集起来。他清理了语音信箱，把留言笔记投进工作篮。他清空了公文包，把从“格雷西的花园”带回来的杂七杂八的文档投进了工作篮。然后，他拿起一摞纸，做了一次彻底的“大脑清扫”，把前几个星期忙忙碌碌中漏掉的零散事情一一列出清单。

明确意义

接着，罗恩清理了工作篮和笔记，想好了要做的事和要采取的下一步行动。他剔除了无关内容，把将来可能有用的和重要的参考资料分类保存好。

组织整理

然后，罗恩建立（或清理、更新）了自己要追踪的分类系统。他把“格雷西的花园”的未尽事宜纳入他的生活和工作其他事务的清单，做出适当的承诺并让它们有所归置，确保这些结构和清单条目分明，“格雷西的花园”的全部相关资料和提示信息各就各位。

深思

每隔几个小时，罗恩就觉得必须从紧锣密鼓的日常事务中抽身出来，认真想一想自己有没有漏掉关键的问题。到了周末，既然他已经了解了新情况，就抽出两个小时时间细致地总结所有的项目、行动和时间安排。他更新了所有内容，把一些项目的重要性降级，还产生了关于事务进度的更多想法和打算。

参与

这一切重新归结为罗恩每天忙忙碌碌地操办的诸多行动。

那么……

这个虚构的故事看似简单，却反映了一般情况下人们（不管个人还是企业）加强掌控、获得平衡感的常规行为。故事虽然是杜撰的，而且显然是对真实情景的高度浓缩，这里描述的步骤却体现了GTD方法的精华，凝结了我常年培训学员系统地梳理生活和工作层面的心血。

我把5个步骤的标题去掉，故事依然连贯。罗恩·泰勒有条不紊、一步一步地把“格雷西的花园”和自己的生活重新置于掌控之下，这一点也许很能说明问题。

的确，这个简单的案例再次表明了GTD模型的自相矛盾性：它是我们多数人在通常情况下高效工作的提炼。它是发乎本能、司空见惯、效果显著的做法。这个5步流程一直以来都是我们保持平衡和秩序感的方法。

人们不太熟悉的是，面对不明朗、无法自动纠错的新情况，怎么学习和运用这个模型。你已经掌握了在这个层面把工作当游戏、把生活当工作的奥秘，即你做到了娴熟地运用这个模型并取得成功。那么，挑战和机遇在于怎么凭借它的助力更上一层楼。

此刻，还有什么（你未能充分接受和认可的）问题在困扰你的内心，干扰你的企业或者家庭生活吗？还有哪些项目、事务、状况、关系需要进一步理顺，还有什么分散精力的事情需要摆到桌面上吗？

这些问题当中，就你打算采取的行动而言，还有你尚未明确、尚未想好处理办法的吗？

你脑子里的想法和眼前的现实之间，是否还存在脱节，可能无谓地消耗你的精力？

哪些项目你没有从头到尾追踪查看，以便完成一切必要的捕捉、明确和组织整理工作？你有没有抽出足够的时间开动脑筋，思考它们的前景？

哪些行动还没有实施，因为你没把它们想清楚，忘了提醒自己，或者你一直在逃避，因为你觉得自己不该那么做？

如果你觉得眼前的生活一团糟，那么，很可能是上述一个或者几个问题浮出水面，给你敲响了警钟。

我讨论的这些模型在生活按部就班、不出意外时显得平常而简单，而现实世界一旦出现新情况，立刻就会把它们打乱。在工作中承担新的职责、没能及时回复电子邮件，这些都有可能动摇你的有条不紊的感觉，你必须有意识地努力使一切恢复正常和平稳。

用捕捉、明确意义、组织整理、深思和参与来加强自主掌控的感觉，不管是安排休假还是管理团队工作，本身都不难。而学会运用这套方法，在合适的时候，以合适的方式消除不安全感，才是长期的挑战和机遇。

第10章 摆正视角

向前迈步时，不要埋头去试探脚下的道路是否坚实；只有目光紧盯着远方的地平线，才能找到正确的方向。

——达格·哈马舍尔德（Dag Hammarskjold）

一切事物都是上帝分两次创造的，首先是灵魂，然后是肉体。

——格雷格·安德森（Greg Anderson）

你必须全神贯注，否则稍一分神就会重重地撞到什么东西上。

——杰夫·戈登（Jeff Gordon）

获得掌控后，继续加油！

假设你读了这本书的前半部分，已把诸多事务置于自己的掌控之下。现在又有一个问题：你关注的焦点是什么？你获得掌控的最初目的是避免精力分散。但是为什么？精力被什么分散了？当然，好心情和清晰的思路本身也可以是值得追求的目的，心灵的了无滞碍、轻松飞扬完全可以是一个人矢志追求的最高境界。人们运用GTD方法以后品尝到了这种自由，所以，人们对它的常见观点是，它可以给人自由。但是，为了把这种平衡感保持下去，你还必须考虑你重点关注的诸多事务的性质。

掌控与视角的关系的极好例子是永远看不完的阅读材料，相信不少人对这个问题深有感触。你有过这种情况吗？你说，这本杂志我想看，这本书我应该读一读，结果，你身边到处散落着报纸、成堆的杂志、打印资料、宣传册、操作手册和商品目录……它们不经意间塞满了你的书架、堆满了你的书桌和咖啡桌，潜入你的抽屉、公文包和其他犄角旮旯的地方。

掌控这种情况的一个快捷办法是专门留出一个框、篮、架或者它们的组合，用作“阅读/回顾”类。单独辟出一块地方，把你能找到的符合这一类的资料统统收集起来，归在这一处。不要遗漏，全部收集起来。你一想到已经把它们彻底归置，放在某处，你随时可以翻看，就会感觉清爽利索。如果这是我教你做的（我多次教客户这么做），你也许很想请我吃顿饭表示感谢。即便你目前有成堆的资料要读，也照样能感觉到一切尽在掌握的惬意，因为你不但在心理和具体行为上对它们有了大致的掌握，还因为这类材料被一网打尽，别处再无潜藏。

但是要把这个问题彻底解决，还差一个步骤。你找到了所有该读的资料，其中有多少真的该读？这就要看你的视角了。在这堆材料当中，哪些东西你几天前还兴趣浓厚，现在兴致明显减退？哪些阅读材料对你是真正重要的？你还在收集某些用来打发时间的杂志吗？其实你对它的热情已经大不如前。哪几本杂志应该取消订阅？你该订阅哪几本新的杂志，因为你现在的想法和好奇心发生了变化？

这些问题当然应该好好想一想。不过，赢得比赛的最好办法是先获得掌控，再调整视角。如果你还没有把阅读材料收集和整理好，我就要求你回答："鉴于你的人生目标和价值取向，哪些资料是你该看的？"你感觉如何？是不是觉得无从下手？

人们都想尽量给出一个妥善的答案，可是，因为阅读材料还散落各处，杂乱无序，他们根本没办法认真思考，理清头绪，自然也想不出多好的答案。最起码首先必须把阅读材料整理好，否则，询问他们哪些重要、哪些不重要就是白费口舌。

调整视角，保持掌控

如果你在处理阅读材料时浅尝辄止，即你虽然把杂乱的材料归拢在一处，获得了一定的秩序感，却没有区分其中的重点和主次顺序，它们就很容易再度失控。如果你疏于用适当的视角对它们加以遴选，它们就很容易重新散落在你生活的各个角落。如果你没有经常思考它们的意义，调整视角，去芜存菁，它们就很容易恢复到“材料”的状态。实际上，如果没有清晰的视角和着眼点，不能对各类书籍杂志的意义做出判断，你就做不到真正的掌控。你只能做到相对的掌控，做不到真正清空大脑。

掌控与视角关系紧密，视角却很容易被忽略，因为人们在获得一定的掌控以后特别容易飘飘然。我们在培训过程中发现，只要稍微建立起秩序感，即可显著地改善视角。清理积压的材料的确有助于理清思路。把掌握工作流程的5步模型走一遍，一切事务都会重点更突出，主次更分明。只要建立了一套稳妥可靠的系统性方法，就能在必要时达到更自由、更有信心的状态。达到了这种状态，夫复何求？

一度丢三落四的人的生活稍微变得有条理一点，他立刻觉得精神清爽愉快。与混乱、麻木、庞杂相比，那种心情别提有多美了。一旦他找到了清空工作篮和电子邮件的法宝，就觉得自己好像掌握了生活的钥匙！的确如此。不过要想达到“舰长和指挥官”那般得心应手的状态，还有好多把钥匙需要掌握。

在多个层面获得掌控

在现实生活中，如果你切实履行了获得掌控的5个步骤，并做到了极致，就没必要更进一步。视角与有力的掌控如影随形——如果你认为理想的“掌控”指的是终极的平衡与和谐。如果你做到了在一切微妙的层面充分捕捉所有引起你关注的事务，并做到了定期明确意义和回顾每个层面的内容，那么，不管你在生活和工作中选择做什么，都能把自己的能力发挥到极限。

可是，现实生活中，往往有必要用专门的程序分别解决各个层面的问题。人生体验纷繁复杂，几乎没有人能一口气找到自己关心的方方面面的一切细节。即便他能做到，如此深刻的自我剖析也必然会让他捕捉到的内容发生变化。如此一来，视角就成了移动的靶子，一方面的探索会触动另一方面的思索和发现。比如，你在认真列举“项目清单”（1万英尺）时，可能想到一个跃跃欲试的目标（3万英尺），想到一直被你忽略的对家庭肩负的附加责任（2万英尺），想到必须尽快、即刻采取的行动（跑道）。

我们用这些模型对数万名客户开展培训所得到的经验是，一次只考虑一个层面为好。在思考的过程中，大脑的联想功能肯定会来回弹跳，而你也不愿意束缚它。反过来说，听任大脑天马行空，自由驰骋，再系统地把思考所得加以捕捉和整合，正是创造力活跃、效率高的表现。而一次只抓一个重点，才能起到最好的效果。

大脑的思绪变幻无穷，也总想开小差，它有时灵光闪现，有时陷入死胡同，这本身就容易让你分神。你在沉思默想时进入较高层面，揭开的疑问、不安全感和敏感问题也许令你不安。你想到自己长远的人生追

求（如何、在哪里实现它）和最重要的价值观，很容易觉得不满意、不自在。你总想拖延，迟迟不肯正视自我表达和唤醒潜力的问题，因为它们触动了你内心深处的隐忧。

所以，在这些抓住重点的练习中，不存在情感上的安全港湾，除非你把问题彻底想透。只有在彻底想透，心情释然，自尊心提升以后，你才会纳闷，自己何以一直抗拒思索这些问题。但是，沉下心跨进未知的领域，思考人生的大问题，并不容易。让你不知为何一直逃避的问题浮出水面，得到彻底解决，你也不一定乐意。我们就曾经有过一位客户，当培训师要求他认可和捕捉他所承诺的一切事务时，他恼火地提出了疑问。培训师反问道："那么，您希望达到怎样的自觉程度？"

自下而上还是自上而下？

把生活和工作中方方面面的事务理顺和解决，这个任务异常艰巨，所以，从简单的入手，由简入繁，逐级向上，就成了合理的办法。另外还有两个理由：首先，在较低水平比较容易获得掌控；其次，如果你相信自己的执行力，再处理比较棘手的任务就更有积极性。

多年以来，我一直提醒人们，在跨进较高层面、深刻剖析和反思之前，首先获得一定的掌控感大有好处。的确，人们运用GTD流程处理一些基础事务，取得显著效果以后，常常并没有刻意努力，灵感就自然萌发。实践者对GTD方法的价值感触最深的不是零碎的小纸条、电子邮件和各类清单，而是领会了这套方法以后自然触发的各种宛若神助的创意思考。

我很少见到相反的情况，即先有灵感，后列清单。确定明年的奋斗目标必然让你雄心万丈，至少在场外会议的现场时会激情澎湃，却很少立即督促你行动起来，清理工作篮和电子邮件，清空大脑，更别提制定一套流程来使事情有条理了。在遭遇重大的现金流危机时，让高级管理层确立欢欣鼓舞的长远目标，几乎是痴人说梦。

伟大的心理学家马斯洛说得好：无论生活还是工作，必须首先解决生存问题，然后才能触及更高层次的问题。不过，心理上的生存不同于物质方面的生存，往往不那么一目了然。我本人见过不少客户，他们表面镇定从容，内心其实极度脆弱，动荡不安。让他们做全局性的统筹思考，必然是纸上谈兵。情势危急、自身不保是直观的、迫在眉睫的灾难，而过度承诺、分身乏术则比较容易忍受，因为它让人麻木，所以要隐蔽得多，很难识别。

我多次注意到，人们一旦相信自己有能力运用GTD的系统方法捕捉、处理、组织整理和整合所有事务以后，再谈论新的目标和挑战，态度会坦率很多。你由衷地相信，投进工作篮的每项事务，很快会分别转化成确切、易于执行的具体行动，你就有信心放心大胆地去解决更大的问题，而且会做得更好。（不过这也是你在实践GTD的过程中遇到的最大危险：你很容易飘飘然，以至于贸然接受超负荷的任务和职责，结果又让你掉进圈套！）

同样，我没见过顺序颠倒的情况，即先确立目标，再运用GTD方法进行梳理。你目光远大、目标明确，并不意味着在烦琐的操作层面，在具体执行时，你胸有成竹并游刃有余。

话说回来，不存在所谓的“万能”方法能契合所有层面，能帮你完成每个层面的思考。GTD方法的全面性意味着你不可能忽视它的某个部分，却指望自己仍然可以居于“舰长和指挥官”象限，使一切全速运转。如果你想先明确一下自己的工作职责，然后再清理电子邮件，可以。如果你想列出自己的核心价值观和生活理念，然后再明确手头必须执行的事项，也行。有时我们发现，高管最大的困扰是在3万到4万英尺，比如，他看不清企业的战略愿景，一想到这个问题就忧心忡忡。那么，显然他应该首先集中关注和思考这个问题。

如果你对引起你关注的事情视而不见，却把重点放在其他层面的问题上，这是浪费时间，起码效率不高。某些大问题、大项目已然到了不可收拾的地步，你不先处理它们，却开始着手“制定目标”，因为你觉得这也是应该做的。即便你在制定目标，也会心不在焉，或者干脆就是不干正事。只有在制定目标时不受其他方面失控局面的干扰和分神，你制定的目标才会更加统一连贯、鼓舞人心。

再说一遍，因为这几个层面内容的广度和深度各有区别，有时候也必须采用自上而下的顺序处理。某家大公司的一个部门运用我们的“6个层面”模型，在企业合并以后，想把两家公司的企业文化融合起来。两

家公司的核心价值观被逐条指明，加以比较，新企业取其精华，兼容并蓄，从而提出了新的企业文化和理念。然后，参与者就企业发展的长、短期目标达成了共识。而如果他们采用自下而上的办法，也许不会这么快达成一致。

你也看到了，能把种种可能性一网打尽的万全之策是不存在的。我有一条指导方针，你可以用它充当掌控和视角的最佳指标，它就是：密切注意你最关心的事。只要把这一点牢记在心，你完全可以任意打乱顺序，把拼图游戏的板块排好。我的建议无非是，从你密切关注的地方入手，可以减少一时找不到的板块数量，尽快地、轻松地把拼图完成。如果对你或者你所效力的企业而言，这意味着必须自下而上，从具体执行层面逐级上升到宗旨和理念，也不要惊讶。

若干“关注层面”

后几章我要描述具体的各个关注层面、其内容范围、追踪和管理的相关格式和时间间隔，以及它们与摆正视角的关系。我把它们按照一般情况下效果最好的顺序排列：自下而上。

我用高度来打比方描述视角的不同层面，这个高度与相应关注层面的内容的内在价值并非完全对应，它只表示视野的广度。如果你要打的紧急电话直接关系到你的人生目标和核心价值观（5万英尺），那么，它本质上就跟你的人生追求的至高无上的理念同等“重要”。

本质上，高度越高，它提供的参照点的优先级就越高。企业的年度计划（3万英尺）应该支持和辅助长远规划（4万英尺）。“项目”（1万英尺）应该为“责任范围”（2万英尺）服务。但这些层面是彼此关联、相辅相成的。每个层面都是全局视角的组成部分，是一目了然地指向某个确定目标的地图。

第11章 紧急问题：下一步行动

思想激励行动，就是有用；思想取代行动，就是妨碍。

——比尔·雷德（Bill Raeder）

最能说明问题的，莫过于行动。

——玛莎·格雷厄姆（Martha Graham）

范围

紧急层面的问题：你要做什么？

洗车、给母亲打个电话、起草一项提案、跟老板谈谈新创意、上网搜索给弟弟买的礼物、去五金商店买钉子、检查语音留言信箱。

它指你能采取的一切具体可见的行动。它可以是项目或重大结果的后续事务，也可以是简单的一步到位的行为（由于兴趣使然或职责所系）。一旦关于这类事务的行动决定了，把它们作为“待办事项”列在清单上，大部分人随时都有100多件这样的事要做。

典型格式

一旦想好接下来的具体行动，即可：（1）马上执行；（2）交给别人执行；（3）把它暂时搁置，提醒自己及时追踪查看。在第6章“组织整理”，我描述了事务的分类，“下一步行动”是系统内的一大类，我还建议大家用尽量简便的方法进一步细分。它包括日程表事务清单（确定日期和时间的活动）；根据情境分类的事务清单，比如电话清单、电脑清单、办公室清单、家清单、外出事宜清单、不受情境限制的事务清单、议事日程清单（面谈或者开会）等。

如何、何时执行

你每天、每时每刻都要决定做哪几件事，每时每刻都要选择做事的方法。多数行动无须追踪，因为你一想起来或者一有必要就马上去做了，比如吃午餐、遛狗、给打印机装纸、跟秘书打招呼、查看电子邮件、更换刚刚坏掉的灯泡、接响起的电话、在员工会议上提出你的想法等。

还有些活动不会自动提示你，也不能自发完成，即你在日程表或其他行动清单上列出的事务。只要你不知道什么时间该去哪里办什么事，就可以扫一眼日程表；你可以一天看几次，也可以只看一两次，视事务的复杂和琐碎程度而定。只要你有闲暇时间，想知道有哪些可选活动，则可以随时查看行动清单。

紧急事项与优先级

如果你可以具体执行的行动清单相当详尽，你在做某件事时，感觉就会好得多。直白一点说就是：你告诉自己哪几件事必须做，就会增强对它们的意识。可选范围内的事务做起来越方便，你就越发自信。你知道自己会跟踪它的进展程度，在选择做什么、不做什么时也更有把握。

那么，既然这么方便，为什么许多人不肯创建和使用行动清单呢？我在培训课上，大多会给学员留出几分钟的时间，让他们捕捉、明确“下一步行动”并使之条理化。我问他们：“现在，在座的有多少人对自己的优先选择更有信心了？”几乎所有人都会举手。前后不过隔了10分钟。想象一下，如果他们花了几个小时练习（一般人花几个小时做这个练习足矣），感觉会有多大的变化啊。

各个“层面”都是同样的道理，彻底整理的效果较之于部分整理的效果可谓天差地别。缺憾在于，部分整理以后，感觉也不错，于是多数人就此止步，功亏一篑，领会不到彻底整理以后真正美妙的感觉。如果你的潜意识知道你没有把问题一网打尽，系统存在疏漏或者缺失，那么，你的信任、澄明和自由自在的感觉就会大打折扣，你就不能升到更高一级的层面。于是，不管你选择做哪件事（最佳选择），都不能百分之百地投入。你感觉到的是相对重要、比较可靠和澄明，却不是全情投入。全情投入的意思并不是说，用外在标准衡量，你做出了最佳选择，它只是告诉你，你已经尽力，在所有可选范围内做出了最明智的选择。

你也许很难接受这种理论，特别是如果你觉得自己工作效率不低且小有成就的话。理性的自我认识就包括一般情况下相信自己的决定。如果这方面问题不大，何必刻意绞尽脑汁，把所有事务逐项列举，无一疏

漏呢？我只能说：试着做一次，然后再下结论。你也许会发现，“头脑澄明”的标准多了几个参照点。我还没见过一个人，把这个模型应用到极致以后，对我的结论提出质疑。

行动是前线

紧急层面也许是最难全面客观地把握的层面，原因很简单，它虽平常，数量和变量却最多、变化最复杂。我在第6章提到过，关注层面的级别越低，它的管理系统就越复杂，原因就在这里。

要把行动层面系统化，也许你必须在前期进行大量思考和探索，耗费不少时间运筹安排，调动顽强的意志以养成习惯，并把它长期坚持下去。我们举办为期两天的强化培训课，通常把90%的课程重点放在这里，因为人们对它的方法不熟悉，而待处理的材料又极其浩繁。

人们对GTD模型反响积极，基本上是对解决紧急层面问题的办法感到满意。“下一步行动”的思路立竿见影，把待办事务根据情境分类和提醒自己的方法新颖有效，这些是GTD方法在全世界最知名、最受欢迎的内容。我跟读者有缘相见时，他们通过我的处女作或者其他渠道接触到GTD方法，他们的反应经常是一上来就骄傲地向我展示他们的“下一步行动”清单。

业界也渐渐认识到行动层面的重要性。“执行”成了最时髦的商业用语，必将继续成为热门话题，成为管理和领导艺术的标准。执行不力常被认为是小公司创业失败的主要原因。但是，探讨执行问题的著作和培训课程大多把重点放在组织和管理方法上。概念和方法无疑是中肯的，也很宝贵，但往往落实不到具体的工作中，不能转化成人人可以执行的、明确的行动步骤。

我考察一个管理团队、一对夫妻或一个项目小组是否齐心协力，只用一条标准，即看他们是否就具体的“下一步行动”达成了共识，并对执

行人和执行时间非常明确。只要达成共识，也许就不必继续捕捉、组织、分析、构想，不必再做别的事情以便获得掌控、抓住重点。如果存在分歧、偏差或疑问，不知道“下一步行动”究竟是什么，那么，必须把获得掌控或摆正视角的一个乃至几个步骤再走一遍。

任何情况下，只要把重点放在行动上，就是把精力用在实践中（好比电器接好了地线）。实打实的资源配置是企业一切崇高思想和决策的落脚点；你起身去干什么，也是你本人的承诺、意图和价值观的直接体现。你遭到质疑，不妨扪心自问一下：“下一步行动是什么？”有时很容易一下子抓住问题的本质。

如果读者看了我的书，运用了书中的方法，得到的收获仅仅是在重要关头多问自己几次“下一步行动是什么？”那么，我敢保证，你耗费的工夫也是完全值得的。

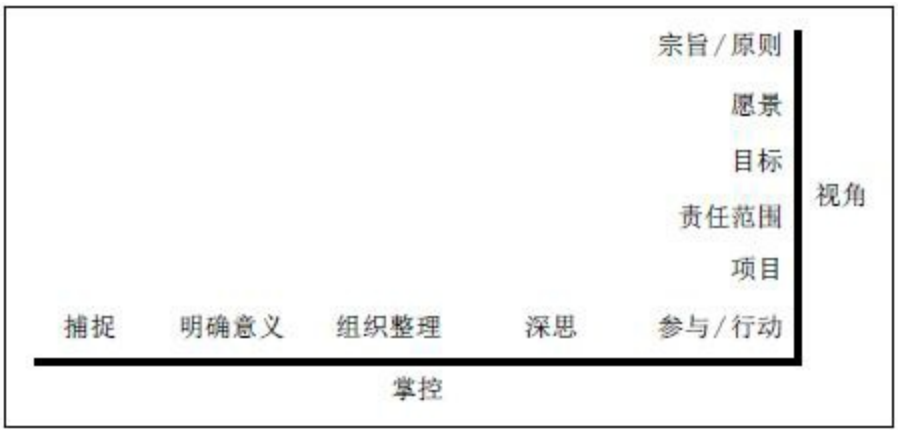
破解日常琐事的神秘性

在行动层面，掌控与视角胜利会师。不管你的思想、愿望和关注点多么高尚、成熟和智慧，它们必须转化成具体的行动，否则一切都是空谈。不管你获得了何种程度的掌控（捕捉、明确意义、组织整理和追踪检查），都必须采取行动，才能保持掌控。

在这个具体的执行层面（你决定明天上午11：36去做某件事），未知的可能性始终存在。也许这就是自20世纪80年代以来，有关时间管理和提高个人绩效的争论甚嚣尘上的缘故——没有普遍适用的方法，也没有放之四海皆准的标准能评价行动的对错。像宗教问题一样，辩争的激烈程度往往与模型的可行性正好成反比。

你认真地采纳和运用了我在本书列出的模型，借此加强了自主掌控，调整了视角，也许在一定程度上你做到了从容不迫。可是，无论你的进步有多大，都必须沉下心来，把它们落实为具体行动才行。你的掌控力越强，视角越正确，就越能减少风险，你也更加愿意迈步跨入未知的领域。

第12章 1万英尺：项目



对自己、对身边的人要做到言出必行。对家人、雇主和雇员、朋友、房东、医生、牙医、债主等要做到言而有信。遵守诺言以后，你会惊讶地发现，生活是如此自由。

——约翰－罗杰（John-Roger）

范围

在项目高度，基本问题很简单：我要完成什么？

从执行上升一级，到达项目层面，我们要做的很多具体工作都属于这个范畴。这里我所谓的“项目”指广义的项目，即必须分几步在1年内完成的结果。显然，很多事务都可以归入这一类，比方“修理洗衣机”或“完成收购‘埃克·布里克公司’”。就我的经验而言，在广义的项目范围内，如果把生活和工作方方面面的事务都包括进去，大部分人都有30~100件尚待完成的任务。

项目本质上是小目标，完成以后可以勾掉。以“1年”为单位是因为你在1年内必须完成的工作，即便是大任务，也应该至少每周回顾一次。虽然项目的复杂程度不等，但当前处于“开放回路”状态的所有事务（从执行上升一级）都应该定期考察。

项目和目标一样，不是你实际去做的事情。你只能分步执行。只有你实施了恰当的行动，才能跨过预先设立的终点线，取得某个结果，然后才可以说该项目已经完成。你不可能亲眼看见一个人“休假”或者“完成了年度缴税任务”，你只看见他买了防晒霜、背起背包出了门，或者见他打开电脑填了表格。不过，实施了特定的具体行动以后，你可以说他“休假了”或者“纳税了”。

下列动词所搭配的宾语就是我所谓的项目：

最终完成

实施

研究

出版

分配

最大化

学习

制定

组织整理

创建

设计

安装

修改

提交

处理

解决

如果你想知道自己有多少个项目要完成，可以参照上面这些动词，用它们组词，看看有多少项活动。看看你现在有哪个项目需要最终完成、哪个问题需要研究、哪个计划需要修改……

典型格式

这个层面往往要求建立所有待完成项目的总索引，把制订和保存项目计划和辅助材料的工具收集起来，专门抽时间回顾这个层面的内容。

项目层面的极好工具是项目清单，即用一张单子列出所有事项，一行列一项，或者一页纸列一项（再把它收进文件夹）。它可以起到类似文件抽屉的作用，各个项目都有专门的文件，你只要扫一眼文件夹的标签，马上就能找到它。一张电话清单可以列出形形色色的通话对象和内容，同样，项目清单的内容也可能非常庞杂。不少人使用类似文件抽屉或者文件柜的索引方式，把每个项目专门列一个文件夹。不过，这种方法的缺点是，很多项目（根据我的定义）非常重要，你却觉得不值得专门用一个文件夹。人们往往觉得把“更换新轮胎”或者“与凯瑟琳去纽约共度周末”单列一个文件夹有点小题大做。还有许多人认为，类似“安排孩子的暑假活动”与“推出广告宣传”不是同等重要的任务，他们觉得系统当中应该只包括“工作”，“私事”不值得收入系统。可是，为了保持对项目的掌控和视角，所有项目都应该进行捕捉，定期逐项查看，而且不分主次。

如何、何时执行

这个层面应该分3个时间段进行考察追踪：

- 每周抽出一次固定的1~2小时独处时间，了解全部项目的进展状况
- 只要你觉得一部分项目滞后，下一步行动不能如期进行时
- 只要你觉得一段时间内似乎主次不分，轻重缓急不明时

我常劝大家做“每周回顾”，它已经成了运用一套系统性方法、使GTD行之有效的标志性的成功要素。它保证了这套具体程序“适时处理，及时更新”——最好在一周结束时做总结（当然别的时间也行）。它的作用是让你清空大脑，掌握最新动态，保持创造力。

“清空大脑”的目的是支撑系统，捕捉系统的内容，也就是把身边、大脑里积攒起来的松散线头收集起来，纳入系统加以整理和组织。包括清理电子邮件和公文包，整理口袋里和桌面上的票据、电话笔记、便笺以及收集在电脑里的其他零碎东西。

“掌握最新动态”的目的是更新“行动和项目清单”，把一周内未能按照计划完成的部分再做安排。时间一天天过得飞快，你很难事事考虑周全，以及对它们的进展状况和下一步行动了如指掌。我坐下来做每周回顾时，经常发现清单上有些任务我已经完成，却来不及把它勾掉。也可能过去几天出现了一些新情况，出现一些必须执行的新项目，我却懵懵懂懂，直到回顾时才意识到。只要我知道自己的项目清单是最新的，我就必然把每个项目的下一步行动在系统中各有安置，通常要么列在日程

表上，要么列在行动清单上。

涵盖新情况的典型范例，也许莫过于我们推荐的日程表总结，即浏览过去两周的执行和进展情况，提前设想后几周可能要承担的事务，以弥补疏漏。如果别人可能给你添加日程表事务，尤其应该进行每周回顾。

日程表是你安排时间的工具，把日程表与项目清单对照总结，你还可以及时注意到最后期限的重叠（这种情况在所难免），并根据情况灵活调整时间的分配。许多事务都有时间要求，不过，事事精确计划、周密协调的情况却极少，所以，一旦约见的时间有变，或者出现新情况，影响到你的轻重缓急的安排，你就可以进行灵活调整。你翻看日程表，想着几天来哪些事务有变。当你意识到，下周你可以抽出整整两个小时不受打扰的时间，能按时完成起草文件的任务，你就会喜出望外，原来焦头烂额、身不由己的感觉会大大削弱。

“保持创造力”也是每周回顾的组成部分，只要给它留出充足的时间，无须刻意为之，创造力自然勃发。如果你照我说的去做，把各项内容妥善纳入系统并逐一总结回顾，实用的想法和巧妙的点子必然会源源不断地冒出来。如果你不进行总结回顾，就想不到这些点子，或者只在万不得已、急中生智时才能想到。你想带妻子去旧金山庆祝生日，最好提前一个月考察一下在那里有哪些娱乐活动，不要等到已经抵达旧金山，才想起购买座位靠前的演出门票。

在这个层面，最好至少每隔7天瞭望一下全局。有些项目要持续关注、经常总结，特别是如果你在星期一才接到一个大项目，而星期五必须完成。有些项目比如计划9个月后休个长假，你也许可以不慌不忙地在几个星期内抽空完成。

GTD模型支持“大脑延伸”，它不但可以减缓大脑中央处理器的压力，保证程序正常运行，还可以在你想到待办事务时，自动启动全速思

考。换句话说，你列好项目清单，把任务妥善归置，轮流执行，一次处理一项，那么，就可以最大限度地发挥你的创造力，让它发挥最大作用。

“1万英尺”不是单纯地把你想好的项目挨个列出。当然，逐项列举是它的核心部分，但它其实是站在更高的立足点对全局的综合梳理。它好比中场休息，让你喘口气，重新想一想比赛策略。这里，你要摆脱日常琐事的缠绕，抽出宝贵的时间来获得对日常琐事的掌控。因为很多人的状态是，工作时心力交瘁，周五下班以后如释重负，痛恨下周一再去上班。

站在较高的立足点进行总结，可以加强总体的舒适度和方向感。不过这个层面贴近日常事务，所以它是保持头脑神清气爽的关键。你可以短暂地摆脱手头琐事的困扰，却不能游离太远。从战术意义上讲，它是站在贴近生活的守望台而不是脱离实际的象牙塔的鸟瞰。

项目思考的威力

鉴于生活的广阔深厚和复杂多变，每周检查一次项目、行动和时间表，可以起到本能的“内心调整”作用。较高级别的层面都具有这个作用：只要你认真关注，可以大大有助于我所谓的“巩固直觉判断”，即凭直觉做出主观判断时，把准备工作做得更好。

我常半开玩笑地说，我每周只动一次脑子。这话不假。我每隔几天就做一次“每周回顾”，每次都要集中精神，心无旁骛，那才是真正的动脑筋。怀特海说过：“思想的运用就像打仗时骑兵连的冲锋陷阵，骑兵数量有严格的限制，马匹必须精壮强健，而且只在胜负关头冲上前去。”你在具体执行时就该一心一意，不应当同时思考该执行哪些事务。具体事务应该事先早已想好。你要每隔一段时间，总览一下全局，调整重点，并准备好根据环境情况的变化见招拆招，从容应对。

如果你没有认真执行全面的“每周回顾”（好比骑兵的厉兵秣马），不能有效地与自己协商，那么，你心里就会一直记挂这件事，却又始终不得要领。你要把问题想透，达到只需执行、无须再想的地步。

我曾师从一名商业培训师，请他为我培训了几个月。是他提醒我认识到，这条原则是放之四海而皆准的。这位培训师以前是美国橄榄球超级杯大赛的团队成员。他感叹说，GTD很像职业球赛。你上场以后，裁判一吹口哨，就来不及多想了。你必须在比赛前6天完成思考、战略、计划和准备工作，并且要尽量周详严密。这样，到了紧张激烈的球场上，你才能凭直觉做出正确的反应。他的话让我感触颇深。竞技体育是多么奇特啊，运动员的绝大部分时间要花在准备工作上。而在通常的办公场所和家里，我敢说，很少有人在一个星期抽出一两个小时来对具体

执行的行动进行评估和反思。

有位美国空军上将把GTD方法奉为圭臬。他告诉我，他把《搞定I》发给下属，而且人手一本，原因是它可以刺激“情景意识”。战斗机飞行员只有具备这种意识，才能在枪林弹雨、变幻莫测的实战场合，在生死攸关、千钧一发之际做出明智的判断。把空战与办公室工作或者家庭教育相比也许有点言过其实，不过，也许本质是一码事！事实是，这位军官后来发现，GTD方法的“每周回顾”极具威力（他承认，他是过了些时间才领悟到它的威力），于是他要求下属每周提交一份现状报告，这就相当于要求他们每个人都做“每周回顾”，因为这样才能给出数据。

对项目层面的密切关注，人们告诉我们的例子可谓形形色色、不一而足。我们知道，有的经理在每周召开员工会议时，先给大家留出一个小时时间，让大家安静地回顾一下前一周的情况，把影响到团队工作的部分提出来。不少老板发现，让员工接受培训，学习追踪项目清单的进度，定期共同总结回顾，协调彼此的工作，可以显著地减缓压力，提高工作业绩。

在我们的企业内部GTD方法培训结束之际，某零售业巨头企业给参加培训的全体学员分发了一卷黄色的警用胶带。因为我们在培训课上经常开玩笑说，为了保证做每周回顾时不受打扰，如果你在开放的办公空间上班，就应该用警用胶带把自己的格子间围起来，表示“闲人免进”。这家公司明白了我们的意思，给大家分发警用胶带，表示它的企业文化允许员工偶尔停下手头的工作，稍做调整后再继续执行。

每周回顾达到理想状态的还有一个典型例子，是它可以让人们做到工作交接无缝隙。我知道一个案例，某财富50强企业的高管在公司的职位有所调整，她必须把工作交给素未谋面的另一个人。她跟继任者一见面，发现两个人都接受过GTD方法的培训。两个人都保存着最新的项目清单和详细的日程表，后续工作一览无余，于是工作顺利交接，互动也很积极，两个人都很高兴。

站在较高的视角看待各项事务，可以为生活增添光彩。一个极具启发性的例子是家庭每周回顾。养成这样的习惯，妻子或丈夫（孩子们）互相报告一周以来的活动，逐项总结每件事的进度，对照日程表事务，展望今后几天的活动，共同做出决定和制订计划，这是把生活当工作，体会一切顺遂的极好办法。

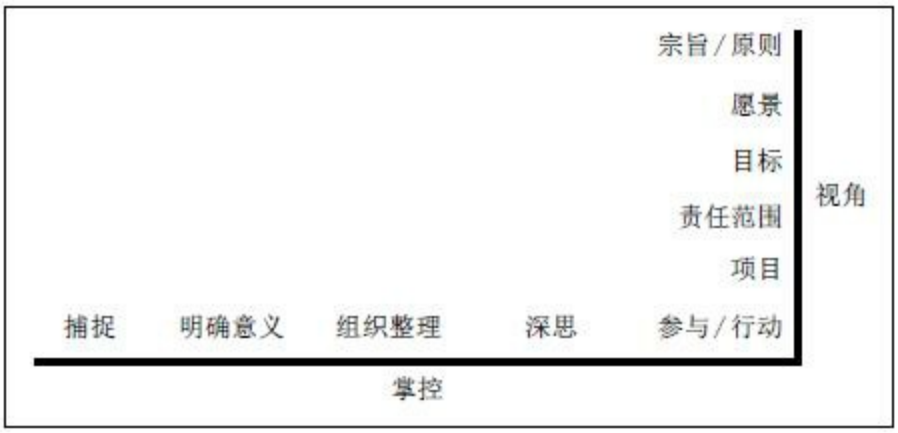
工作与生活、私事与公事水火不容的概念纯粹是一派胡言。生活就是工作，工作是生活的组成部分；而工作也是私人的事务。不过，工作与生活的对立很好理解。曾几何时，男人要赚钱养家，每天离开家去很远的地方工作。男人在工厂劳累一天，女人在家里忙碌一天，两个人都累坏了，没有力气及时更新项目清单。今天基本上也还是这种情形。夫妻俩一天甚至一周的大部分时间不在一起。不过，现在GTD方法提供了可以让两个人分担责任的方法。

前不久我们应邀去拉丁美洲为商界人士专门举办了一场研讨会。东道主有先见之明（或者魄力），纷纷携家人前来。研讨会结束时，夫妻彼此交换了项目清单，还定好时间，准备以后经常这样做。之后，夫妻之间加深了感情，加强了交流，都觉得很幸福。有家长问孩子："今天过得怎么样？"孩子几乎不会给出有内容的回答，让家长很有挫败感。这些家长应该反躬自省一下，自己在这方面是不是做了孩子的表率。当然，随时掌握身边发生的一切是很难的，即便它们距离你如此切近。

就我的经验而言，人们最容易忽略的就是1万英尺的视角，即比行动高一级，但相比目标更侧重战术的操作层面，很少长期坚持系统的追踪（虽然它紧接着就是2万英尺，即责任范围）。一定程度上，行动必须执行，因为它是生活要素中最明显、最迫切的事情：账单要付，电话要回，电子邮件要处理。人们虽然常常逃避确立目标，却对目标并不陌生；构想和长远规划也一样。信守原则和明确价值观也都好理解。人们似乎还没有认识到，每隔一周、每隔几个月重新想一想自己身边正在发生的一切，也有助于摆正视角。你要养成习惯，定期总结回顾这个层

面，就会思维缜密而心智澄明，对于把工作当游戏、把生活当工作益处多多。

第13章 2万英尺：责任范围



责任很好逃避，逃不了的是逃避责任的后果。

——E·C·麦肯齐（E.C.McKenzie）

范围

到了2万英尺的高度，你要扪心自问的相关问题是：你需要维持什么？

这个层面是对现实的提炼，是你的职责、兴趣、特殊关注（或者只为使航船不至于沉没，平稳航行）范围内高度关注的10~15类事务。你对它们做出了承诺，而承诺激励你积极行动起来，去执行项目。

比如，要想正常地工作和生活，你必须让自己的健康和体力保持在一个合理的水平，所以你要关心自己的身体（甚至还要关心影响身体健康的诸多微妙因素）。锻炼、刷牙、吃饭、睡觉和体检是这个范畴的常见活动。

如果你去上班，就必须明确你的工作内容，找到你负责维护或者必须擅长的4~7项职能。考察工作职能有个方法：假设到了年末，你要向老板或者董事会交代，总结一年来由你负责的各项工作的实施情况，你会怎么说。这些职能通常包括资产管理、员工发展、管理支持、客户服务、产品设计、质量控制、客户开发、一线绩效、员工士气、股价提升等。

除了少数特例，比如负责设置密码或者负责安保工作等，大多数员工都必须在工作中身兼数职。如果你自己开公司或者单干，那么，你必须同时处理企业的7类事务：行政、管理、公关、销售、财务、经营和质量。如果你是某家大公司的一名职员，那么，你要精通一个或者几个专门领域；在每一个专门领域，你也许还能把它（它们）细分成7类事务。

就企业来说，2万英尺的层面可以体现为必须妥善管理才能顺利运行的事业、项目或者努力对象。举例说明，你要组织召开一次会议，就必须考虑到食品、音响、会议内容、公共关系、注册和预算等问题，并承担保障责任。

在生活中，泛泛地说，你可以把自己的兴趣和活动分成7~10类。一般来说，这些类别包括你的感情生活、家务活、子女教育、财务、自我表达、事业、服务和健康等方面。你扮演的这些角色和维持生活方式必须涉及的主要方面都属于2万英尺层面的考察范围。

你做的每件事、你的每个举动，都反映了你决心承担责任，把生活、工作以及对兴趣爱好的追求维持在一定的水平。要想找到你的关注范围内的相关类别，有个简单的办法：你认真地罗列出自己做的每件事，然后扪心自问："我为什么做这件事？它反映了什么兴趣，属于哪个职责范围？"

比如，如果你有一项任务是"为埃克·布里克公司安置新的电脑系统写提案"，那么，你在公司肩负的职责可能包括增加销售、客户开发或客户系统设计。如果你有个计划，是给姑姑办一次别开生面的生日聚会，那么，这表明你亲情浓厚，对亲人有爱心。

2万英尺视角的范例

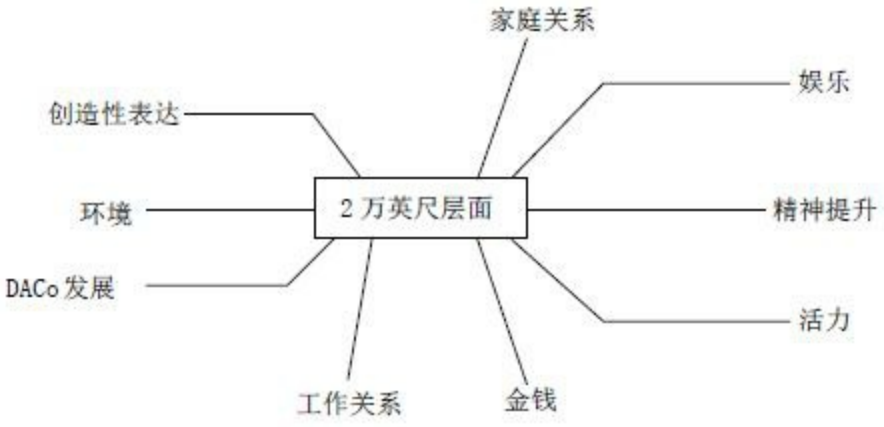
工作	生活
资产管理	财务
质量控制	健康/活力
员工发展	家庭
规划	事业
系统设计	家务活
管理支持	子女教育
产品开发	夫妻关系
公关	休闲娱乐
客户服务	创造力
客户开发	自我发展
研究	服务/精神生活

典型格式

把关注范围做成核查清单十分有益，它可以保证各方面的平衡，把你的生活、某个项目或者某个部门的重要组成部分一网打尽。它的典型格式包括：

- 高屋建瓴的岗位描述
- 个人生活方式核查清单
- 组织机构图
- 部门结构图
- 项目构成核查清单

我在写作本书时，使用了下图作为核查清单。



这些标题下还附有分得更细的具体事务。比如，我在公司的工作重点的标题（工作）下又分成几类：

员工
联盟
全球网络
采访
媒体
公共关系
纽带
教育产品
简报
讲话
内容开发
客户开发
DACo发展
规划
市场定位
业务开发
金钱
资产
技术
学习
交流
研究

如何、何时执行

这个关注层面不必像“行动”和“项目”那样经常进行回顾。它的内容不是为了执行。它是你的生活和工作状况的长期标记，它引出项目和行动，引出许多临时决定的行为，它们都是为了让这个关注层面保持在令你满意的标准。

你会慢慢发现，每隔一个月看一遍这个提纲挈领的核查清单很有好处。坦白地说，一切能让你在埋头苦干时偶尔抬起头来，在某种情境下看待自己的生活和工作的，都是有价值、有意义的东西。

在一种情形下，你也许要格外用心地思考这个层面，那就是你的世界短时间内发生了重大变化，你觉得有必要重新理清思路。最常见的例子是工作或者工作岗位进行了重大调整。在大多数公司，很少有员工一直留在应聘时的工作岗位，他的岗位也许会经常变动，特别是在企业重大变革期间。时不时抬起头，纵览自己关注范围内的工作职能等各方面情况，确保遇到新情况时没有重大疏漏，这是大有好处的。

在一家公司，2万英尺的层次可以体现为组织结构图。制定这个组织图，是为了反映公司的各个职能部门以及部门相关负责人，如财务、销售、经营、人力资源、管理、营销等。如果你是企业的经营者，总结“2万英尺”时可以看着企业的组织图问自己：“这个部门的情况怎么样？一切都在正常运行吗？”

除了定期总结回顾，还有一个时候也应该站在2万英尺的高度纵览生活状况，那就是你觉得有必要加强平衡的时候。比如，很长一段时间以来，你全力以赴地投入工作，时间安排很紧张，几乎没空放松，那

么，你也许要特意提醒自己关注生活中休闲娱乐的一面。如果你觉得最近思维有点儿僵化，缺少刺激，那么，你也许会列几个出席研讨会、参加培训的计划，给自己充充电。

就我个人的体验而言，在2万英尺这个高度，时不时画张图，列一张清单，都能明显地感觉到变化，即便我并没有自觉地经常进行查看。较高层面的思考都具有类似的功效：你只要用心想了，列出了清单，就自然而然地提升了自觉性，想法也会变得更成熟。

审慎地跨入战略领地

拜访高级别层次的好处是，你能发现有几个自己一直关心、却在行动中很少（至少此前没有）照顾到的重要问题深藏在心底。你一直打算让生活和工作向好的一面发展，但这变化很隐晦，不够成熟，也不会自动向前推进。它往往缓缓前进，悄悄潜入你的内心。

比如，我在培训企业管理人士的时候，把这个层次告诉他们，请他们总结自己在企业扮演的角色和肩负的责任。许多人认识到，一段时间以来自己一直在考虑“员工培训”的问题。他们可能读了一本管理自助书籍，也许听了商界大亨的一场演讲，谈到“培养员工”、“打造信任文化”等问题，迫切地感到自己应该做点儿什么，来激发员工的积极性以提高效率。这无疑是可行的长远战略目标，但它并不是酝酿完好的项目，所以必须捕捉、明确意义以后才能辅助执行。

“你知道，戴维，我一直在考虑……我们应该修改业绩的总结程序。”我常听到企业管理者说类似的话，都是他们从日常事务中抽身，退后一步，把“关注层面”整个做一番过滤以后想到的。他们坐在我旁边，郑重其事地整理自己用作提示信息的随便什么清单工具，再转向“项目清单”，在上面添上一条“研究制定新的业绩评估流程”。

你用这种方式，把一直在脑子里盘旋的问题告诉自己，进而把它转化成具体的项目，指明确切的下一步行动，就会产生神奇的效果，与世界实现积极的互动。其他办法很少能如此显著地增强你的自信，加强顺畅感。

我敢打赌，如果你现在就行动起来，对你的兴趣和职责范围做一番

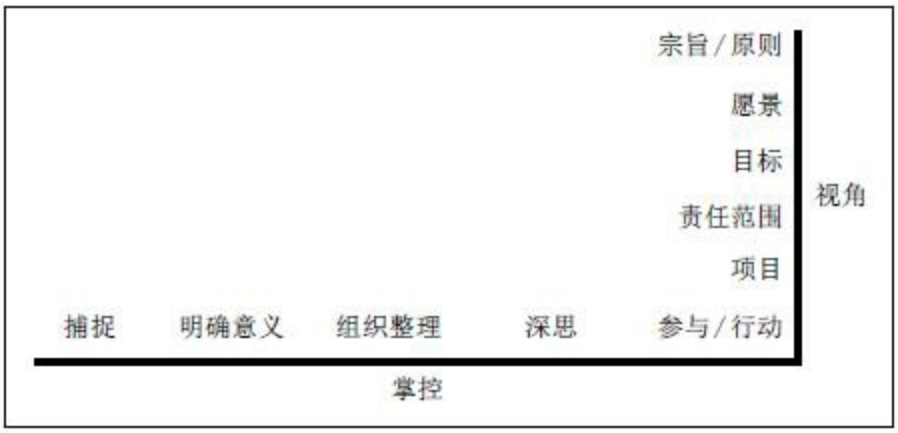
彻底的大扫除，你一定能找到这样几件事，按照你的价值观和个人及职业取向，你觉得很重要，却潜伏在大背景当中不被察觉。极其重大的项目就这样浮出水面，被明确、被启动，此种情况可谓屡见不鲜。比如：

- 定期抽出宝贵的时间陪伴孩子们
- 研究获得MBA学位的几种方法
- 养成每天锻炼身体的习惯
- 考虑把日常生活水平限制在预算范围内
- 重拾画笔，有规律地作画

“2万英尺”的层面不会自动转化成具体的项目。相反，它可以提醒我们，可以充当意识的“闹钟”，即我们应该去做自己一直想做的事情，比如多读书、多锻炼、多关爱亲人、多参加公益慈善活动，自觉地关心健康、饮食和健身等。如果你不必、不想为它们安排具体的事项也行，但是你要想一想，有没有什么事情是你可以执行、可以完成的（即一个项目），它能切实改善你当前的状况。换句话说，什么项目一旦实施或完成，能让你如鱼得水、如虎添翼。比如你想学习绘画，就可以考察一下附近的水彩培训班授课情况，这样你有一个很好的切入点可以行动起来。

“2万英尺”层面有点像“5万英尺”层面，它点明了你特别注重的领域，不是为你设定目标或指出方向，而是给你划定一个活动范围。比如，你可以把“家庭”归入责任或兴趣范围，也可以把它归入核心价值观范畴。你在“2万英尺”高度反思自己的生活时，想到“家庭”，很容易想起为孩子们安排暑假活动，为弟弟举办生日晚会等。而如果你是在“5万英尺”（核心价值观）的高度反思自己的生活，那么，你考虑更多的也许是“考察信托基金的可选方案”、“定期抽出宝贵的时间陪伴萨拉”等。不管你在哪个高度，生活和工作的重要问题都要用心思考，照顾周全。

第14章 3万英尺：目标



我们自觉自愿的行为，即便时间很短、断断续续，也意义重大，振聋发聩，影响到我们高贵或卑微的命运。

——威廉·詹姆斯（William James）

范围

我想完成什么？

关注层面再上升一级，就到了目标层面，这是目标层面的基本问题。它指你在今后一两年内必须完成的事，你迫切希望取得的成绩。任何事项，只要可能需花费一年以上的时间才能完成，都应该归入这一类。之所以以一年为单位，原因很简单，你应该一年做一次总结，回顾自己取得的进步。如果你必须每周回顾一次才放心，那是我所说的“项目”，应该列在项目清单上。如果你由衷地认为，自己只需每个月、每个季度评估一次，那么，你也许想把它归入“3万英尺”的层面，它也就是我们常说的“目标”。

和项目一样，目标也是在完成后可以勾掉的结果。重新设立组织结构、出版一本书、还清债务、送儿子上大学、开发新的产品线、参加马拉松比赛，这些都是你可以包括在“目标”清单上的追求和期望。

典型格式

上升到3万英尺的视角，结构就不那么复杂了，虽然它的具体内容也许很难划定，格式却变得简单一些。因为你梦寐以求的长远理想，往往可以用一张清单、一个轮廓甚至一个计划来覆盖。你停下来想一想自己到今年年底或明年的目标，也许只有十几条愿望。当然，如果你在负责一家大中型企业的战略和经营规划，那么，你也许必须制定较为复杂的规划文件，每个环节又分成数不清的结果和次要环节。不过，大多数情况下，一张清单或一份文件足矣。

典型范例就是企业一年一度的目标设定和规划会议，由董事、高管、合伙人等参加，往往在企业外部召开，以免受到工作环境的干扰。

如何、何时执行

至少每年思考一次年度或者长远目标是非常有意义的。很多企业召开年度计划和预算会议已经成了惯例，它可以在一个新财政年的开端举行，如果财政年与日历年不完全重合的话。每月或每个季度都总结年度计划的做法也很常见，为了在必要时纠正方向，调整定位。

除非你在日常生活中或者从事某项具体事务（比如竞技体育）时，已经养成了高度自觉的制定目标的习惯，3万英尺高度的思考往往需要督促，如果你觉得有必要让焦点更集中。新周期（比如新的一年）的开端是个很好的契机，你可以暂时中断正常事务，后退一步，进行一番“3万英尺”的斟酌。

我和妻子每年年底都要做一下这个练习。首先，我们用大约半个小时时间，罗列出一年内完成的工作和做过的有意义的事情。我们完成的大事、去过的新地方、经历的大事件，我们把它们挨个回想起来，列在一大张清单上。几年以前，我们就发现，这么做让我们觉得很有成就感，很振奋人心。然后，我们再用半个小时时间扪心自问，到明年年底，我们希望在清单上写些什么，于是再列一张清单确定下一年的目标。

显然，制定目标对企业也有好处，它可以明确资源的配置。任何企业的存在都要靠它建立和维持与社会的互动关系，所以它必须保持一定能量，并把能量指向正确的方向。它必须生产产品。要在一定时间内完成一定的产量，就必须对资源和结构有所要求。如果它没有目标，不准备实现或者保持什么，如果它四面出击，没有重点，那么，它很难正常经营，证明其存在的合理性。

对于个人，目标可以增强一个人内心的方向感；对于企业，目标有助于保持它与社会的良性互动。即便你一心一意只想达成一个目标，想好什么时候做到哪一步，对确立实用的决策标准也是有益的。如果你计划让公司的销售量翻番，即便你不确定1年内能否做到，它也会影响你制订的计划和对来年的展望；而如果你的计划是5年内让销售量翻番，你的计划应另当别论。

所以，把目光聚焦在3万英尺的高度，应该养成习惯长期进行效果才最好。它可以保证，只要你自觉精力不济或者力量太分散时，能回归原来的畅通道路。比如，你知道自己该理一理个人财务，那么，制定一个希望在12个月内达成的目标，你就会有动力着手解决这个问题（用捕捉、明确意义、组织整理和回顾的步骤）。这是摆正视角有助于掌控全局的典型例子。

放宽比赛视野

众所周知，效率高的个人和企业有个常见特点，即有一整套明确的书面计划。高业绩的关键是重点突出，书面目标当然也是重点突出的。

就我个人的经验而言，两种常见情况下要每隔一两年做一番评估：（1）原先的目标早已完成，新目标尚未确立；（2）雄韬伟略与现实严重脱节。前一种情况，你实现了既定的目标，还没有确立更具挑战性和诱惑力的新目标，就好比你驾驶摩托艇在水面上打转，螺旋桨还在转，却无人掌舵。就好比你此前的成功已把摩托艇发动起来，它仍有动能，只是苦于缺乏方向。你觉得自己还有余力，却不知道该干些什么；就好比你盛装打扮，却无处可去。

后一种情况是你规划了宏伟的蓝图，却没有付诸实施的基础，也缺少实现蓝图的战略。你想当一名成功的小说家，那么，为了实现这个目标，明年你应做到哪一步？你想赚钱，赚到腰缠万贯，退休后过另一种生活，那么，你最好制订一个什么计划在今后24个月内完成？你想让企业的赢利达到某个水平，在5年内保持吸引客户，那么，你短期内要制定什么可行的目标？

目标的悖理之处在于，它如此可贵，人们却常怀抵触心理。这是为什么？明确完成任务需克服的困难很简单，但只要下定决心执着于长远目标，就必须甘愿放弃熟悉的日常生活，冒险跨入未知的领域。我的目标实现不了怎么办？我的目标根本不对路怎么办？我要做出什么样的牺牲？你能否长期执着于美好的愿景，要看你对自己有没有信心，是不是相信自己能梦想成真，有没有足够的底气和毅力去完成这项任务。

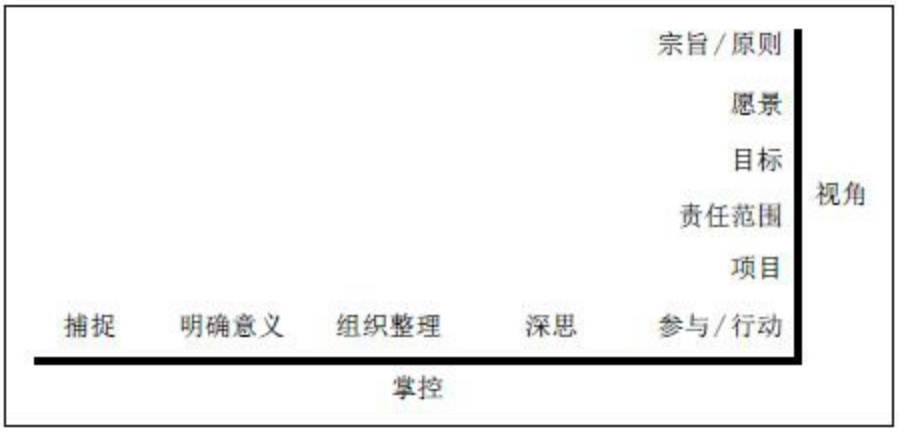
有些时候，执着于高远的目标不是明智之举，它容易削弱而不是加强你的掌控感。你准备大动干戈、另起炉灶的时候，潜意识会告诉你，前途凶多吉少。如果你觉得掌控目前的局面已经有点儿力不从心，那么，瞄准更高目标也许难上加难。我自己的公司经历过几个发展时期。曾几何时，我们的目标仅仅是建立高级管理层和可行的管理结构，它们本身是基础的基础，必须各就各位，然后才能调高目标。如果你和你的企业温饱难继，现金流频频出现问题，意外接二连三，那么，你必须将全部精力投入完成短期目标的工作，直到压力减缓。

我发现和提出的GTD模型的基础其实很简单：人们不把琐事处理好，就不能放眼大局。有些时候，琐事让人忙得不可开交，制定目标就成了人为造成的沉重负担。

也许你当前的状况很好，无须确立目标或调整方向。不少成功人士推心置腹地说，自己从未刻意定过目标和计划，只是机会来了，就去做而已。他们说是这么说，我相信，他们其实牢牢地抱定成功的愿望和梦想，所以才能看到机会，及时行动起来抓住机会。当然，坚定的方向感和目标感不一定是苦苦思索的结果。

什么时候该确立目标，集中精力做一件事，什么时候应该接受现状，把它处理好，以期站稳脚跟以后再调整方向，承担更大责任，这问题实在不好回答。只有到了那一刻，你才知道答案。找到答案的关键，就在我提出的GTD模型的一条核心理念，即关注引起你注意的事情。

第15章 4万英尺：愿景



未来不是我们找到的，而是我们创造的。路不是原来就有的，是走出来的。创造未来、开辟道路的行动既改变了行动者，也改变了最后的终点。

——约翰·沙尔（John Schaar）

范围

4万英尺层面的基本问题是：长远的成功是什么样，它看起来、听上去和感觉如何？愿景是把目光放在横跨多个时间段、具有长期和短期影响的问题。对个人而言，愿景包括他的生活方式、事业目标和方向。对企业而言，愿景包括公司的性质、它的立业之本以及未来的发展图景。

这个问题还有一种简单的提法：你的长远目标（超过2年）是什么？更积极的问法是：如果你今后几年小有成就，你希望或者想象自己在干什么，是什么形象？

当然，“长远”是个相对的概念。14岁的孩子和退休老人对未来的展望截然不同，航空公司和刚创立的软件公司或瓜果蔬菜店的长远战略也大相径庭。你或者你的企业变革的周期和速度跟你的愿景大有关系。如果你考虑的是探索外太空、规划一座城市，就必须具有几十年的前瞻性。如果你考虑的是建立一个共享软件查询系统，那么，想要它若干年以后还具有适用性都有点儿牵强。

典型格式

如同“3万英尺”，适合陈述愿景的环境往往是管理层、管理团队、董事会和合伙人等召开外出会议。3万英尺和4万英尺的区别在于关注点和自由度的不同，它超越了操作规划层面，是对未来可能性的各抒己见的发散思维。通常可以请外界的顾问和协调员参与进来，鼓励与会者打开思路，跳出传统思维的桎梏，提出新的方向和结构。

我在讲授“4万英尺”层次的培训课上，多次发现让大家无拘无束地自由讨论，效果比规定刻板的讨论模式要好。不同的场景、学员与环境的不同组合等都会影响到他们对未来的畅想，影响到课上提出来的想法。

有时，直接提出的一个问题：“那么，从今天起再过5年，你希望自己在干什么？”就足以激起一连串的创意思考，目标也变得明确。随便指定一个未来的时间点，往往足以让大家打破日常生活的禁锢，开始发散思维。

有些时候最好只问一句：“对你（你的企业）而言，你最大的、最美好的期望是什么？”未来图景宛若出现在眼前时，就只看花多长时间让它梦想成真了。

不过，我们在前一章提到过，这种情景幻想对个人或者群体常常会构成威胁。原因很多，其中就包括个人或者群体在当前环境下与美好前景的反差。在机构初创、企业经历重大变革、危急关头（必须讨论方向、重点和动力）时，愿景往往成为心不甘、情不愿的强加内容。这些时刻都必须给自己打气，用辉煌的胜利来鼓励自己，哪怕胜利只在想象

中。在一切正常、顺风顺水的时候，更容易开展积极的构想，效果也更好，虽然这时候展望未来也许会被视为多此一举："东西还没坏，干吗要急着修理？！"

不管哪种情况，用创造性的思考方法和模型打破僵局，让人们从熟悉的模式中走出来，在不知道怎么做的前提下先明确成功是什么，都是大有好处的。顾问用各种办法帮助人们打开思路，"人生规划师"的职业也应运而生，专门帮助人们构想未来的工作和生活，并寻找实现目标的方法。

"如果"和"假设"的情境是常用的练习。让团队写一篇重要的文章，发表在著名的全国或国际性刊物上，宣扬小组或公司即将取得的业绩（好像已经胜券在握），这办法能产生许多有趣的结果。虽然这项任务听上去很像虚张声势，招摇撞骗，我却屡屡目睹它产生了一连串雷厉风行的决断，指明了方向，取得了立竿见影的效果。

对于个人，写出自己理想的未来展望可以起到相同的作用，产生同样积极的影响。多年来我亲眼见证了数不清的例子：我认识的很多人（以及我本人）只是简单地列出了几件希望发生在自己身上的美好事情，比如美满的婚姻、舒适的生活环境、事业发展、身体健康和多多赚钱等，不知不觉中，它们真的变成了现实。

如果想把这种未来导向的思维开展得更深入，可以描述一番未来场景，就像写一篇小故事，讲述理想怎么一步步实现。如果你擅长视觉思维，可以画一张"藏宝图"，也能起到相同的作用。绘画、表意图像、剪纸、拼贴和剪报，都有助于打开思想的禁锢，激发创造力，给自己注入强劲的动力。

下面这幅图是我于1990年11月随手画的一幅图的节选。当时我就觉得，坐下来好好想一想自己理想的生活方式是什么样子，也许有点用。于是我浮想联翩，把想到的都画下来了。20年过去了，图上的各项要素

基本上达到了我的预期，即便细节有出入，本质却基本吻合。我画图时完全是瞎想的。是的，现在我压根儿想不起来，自己当年怎么会产生这些念头。可是它却牢牢地在我心里生了根，成为我从事一切活动的背景，让我睁大眼睛留心不期而至的机会，并且敏锐地做出反应。而且我心里也有了坚定的信念：美好的未来就在前面！在它的鼓励下，我才敢冒建设性的风险。没有这张图，我是不会这么冒险的。（这张图有些地方模糊不清，不是为了营造朦胧的画面效果，而是不小心将水洒在了上面！）

如何、何时执行

和另外几个高水平“关注层面”一样，“4万英尺”可以时不时地回访，让梦想保持活力；也可以只要情况需要，随时查看和思考自己4万英尺的构想。

很多企业把长远愿景作为一年一度的场外规划会议的固定议题，还有的每2~3年讨论一次。随着时间的推移，重点渐渐突现出来，鉴于积累的信息、变化的情况和当事人的逐渐成熟和阅历增加，也许必须有所改动或者重新调整。还有些时候，企业面临机遇或者挑战，必须在长远愿景中把新情况考虑进去，对未来的畅想也要重新思考。

以我本人为例，我和妻子达成共识：我们希望公司继续向前发展，以满足全世界对GTD方法的迫切需求，让它派上更大的用场，那么，我们必须考虑清楚企业发展壮大以后的具体前景。我们要吸纳新成员，扩大董事会，那么，我们必须进一步明确公司的业务范围和规模。

显然，人生或者企业发展的重大转折事件可以成为契机，促使你重新思考理想的未来。孩子们长大成人后自立门户、离婚或再婚、继承遗产、意外的工作机会、突发疾病或残疾、死亡，这些都是重新展望未来的契机。如果你的妻子得了癌症，一天晚上她又回家告诉你，她遇到一次梦寐以求的工作机会，不过上班地点是在东半球的某个国家，你们一去就得至少待上两年，那么，你们晚饭桌上的讨论恐怕不会低于“4万英尺”的高度！

社会变革显然也起着举足轻重的作用：政治、军事、商业、环境和经济状况的剧变势必会迫使许多人、许多群体把关注的焦点从日常生活

转向思考重大的问题。公司实施志愿退休政策以削减人手，对可能接受退休条件的人士而言就是机遇和挑战，现在，他们必须重新全盘思考，想一想自己今后的人生怎么度过。美国“9·11”恐怖袭击事件发生时，我恰好在华尔街上班。我可以肯定地告诉你，大变故可以深刻地改变一个人看待问题的视角。至少在随后一年，我目睹身边许多人开始自觉地站在“4万英尺”（甚至更高）的视角看问题。切身体会到生命的短暂和脆弱以后，看问题的视角必然会提升。

生活和工作路线图中4万英尺的部分也许只在非常情况下才有必要进行全面反省，但也可以是任何时候，不光是上文提到的转折期，还有短期目标出现问题的时候。规划不久的将来要实现哪些目标的唯一办法是瞭望远景。有些时候，再次鼓起勇气向前冲的唯一办法，就是重新激活理想。

现在就是未来

目标和愿景的真正奥秘不在于它们描绘的未来，而在于它们对现状的改变。我从没见过未来是什么样，我总是牢牢地站在现在。但是，对未来的设想肯定在一定程度上影响着我当前看待问题的视角和对舒适区的考虑。

长远愿景的真正威力在于，你心里有了理想的图景，就会想象自己正在做一件大事，而不是一名无名小卒。我请你设想一下，5年以后你成就斐然，比方说，你实现了富裕、自由和舒适，有了美满的家庭和信手拈来的机会，那么，你会度过一个怎样的星期天下午啊！可是，如果我让你把时间缩短到两周以后，你的兴头也许就不那么足了。

人们越来越认识到，一个人脑海中对自己未来的构想，会影响他的神经模式和自我认识，进而支配他观察事物的态度，主宰他对变化的适应性。这里有一点很有趣：人的大脑只喜欢保留他的一部分自我认识，即他认为自己实至名归或者将来能做到的部分。这就解释了人们为什么对目标设定和愿景有抵触心理。我发现，人们给自己确立的目标或者理想的自我形象必须至少具有51％的可信度，才能牢牢扎根。如果目标太低，就不足以构成挑战并带来显著的变化，不足以挑起让人跃跃欲试的欲望；但是如果目标高不可攀，人们就会下意识地轻视它，暗示它实现不了。

理想确定以后，再把它逆向回溯，由短期目标转化成可执行的项目，再由项目转化成下一步行动，一路走来，就可以实现惊人的效率提高。GTD方法基本思路的戏剧性表达就是：结果是什么？下一步怎么做？当“解决全球饥饿问题”这样高瞻远瞩的目标转化成具体的下一步行

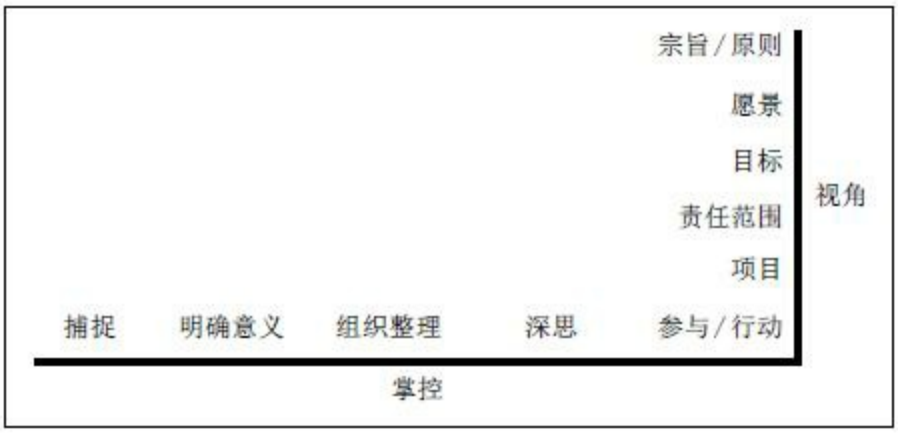
动，比如“给约翰打电话，商量厨房提案”和“上网搜索粮食分配问题的研讨会情况”时，是相当令人振奋的。你会摩拳擦掌，马上行动起来。

说到这里，我的经验是，只要确立了愿景和长远目标，经常想着它们，它们就能产生结果。我自己的许多成绩，起因就是幻想或者偶然想到的主意。我一直放不下，把它列在“将来/也许”清单上，写在理想描绘的场景中，画在藏宝图里，一再强化自己的意识。即便我没有具体指明要执行的项目和下一步行动，它在我心里也走完了从量变到质变的过程，终于让我觉得不执行它就难受，进而努力去实现它。

所以，除了要在“4万英尺”的愿景与具体操作之间建立适当的联系，你还必须有一个实实在在的愿景，这样，即便你没有主动实施它，它也会渐渐积累到足够的势能，于是你为了把它从脑子里排除出去，也会全力以赴地去完成。

向前看是人性使然，必要时站在适当的视角，自觉地把这种本能放在大背景下，更是让生活和事业双丰收的一把重要钥匙。

第16章 5万英尺：宗旨和原则



没有什么力量比矢志不移的决心更能让人的心灵镇定，就好像灵魂把智慧的目光集中在这个志向上。

——玛丽·雪莱（Marry Shelley）

一个人应该使他的所作所为令自己满意，一切有始无终、不必要的追求都没有价值。

——理查德·斯蒂尔（Richard Steele）

这是视角最高的高度，在这里，我们要回答几个根本问题：我（我们）为什么是现在的样子？我（我们）怎么成了现在的样子？（这里的“怎么”不是指具体的方式，而是指我们生而为人的意义和本质。）

5万英尺是视角的最高层面，宗旨和原则被一视同仁地放在这个高度。宗旨提供了生存的最终目标和方向，原则体现了人生道路上要始终坚持的核心价值观。

宗旨

范围

简单有力的问题“为什么”的答案，是5万英尺视角的事项的来源。做某件事、追求某个目标的原因是什么？为什么做它？我们抱有什么希望，想取得什么成就？

宗旨可以指一个项目、一种行动或努力的最终目的。在这个意义上，它可以被看作结果的动力来源。你开展培训课程，教客户正确地使用你的软件，是为了增加客户满意度，提高客户忠诚度。你给弟弟理查德打电话，是想对他获得晋升表示祝贺。你在教堂旁边多建一间侧室，是为了让人们在教堂内有更多的机会进行交流。这些例子中的目的可以达到，完成以后可以勾掉。

宗旨还有另一层深意，指事物的本质、它存在的根本原因。在这个意义上，它一般不指尚待完成的任务，而是指一项事业的根本定义和投入主要精力的方向。当实实在在的重点、能量、表达与它所描述的预期相吻合时，它才得以实现，才能说“符合宗旨”。如果一家企业的宗旨是在特定领域提供最好的产品和服务，那么，它可以（而且应该）每时每刻都遵照这条标准。换句话说，宗旨的贯彻是持续的。

一个人可以在多个层面同时信守多条宗旨，本人却浑然不觉。我写这本书的原因很多，多想一想“你究竟为什么要写这本书”总没有坏处。最后我行动起来，写了这本书，是为了履行对自己的承诺，我的承诺又出自我的愿景，而我的愿景则体现了我生而为人的宗旨。在这个环环相扣的框架内，宗旨可以体现在多个层面的体验中。

典型格式

决定、确立或回访企业宗旨是高水平的活动，往往与使命、愿景、价值观及长远目标的商讨和确定紧密相关。同样，宗旨也常在传统的外出会议上，由主要领导者、企业老板、创始人和股东共同提出。它的常见形式是“使命宣言”或“宗旨宣言”。

从5万英尺向下，各部门、项目、产品或流程机构都可以提出并肯定自身存在的理由：“我们做……是为了……”，“我们共同努力是为了……”，“该软件的作用是……”，等等。

就个人而言，“使命宣言”可以是人生目标和意义的最高标准。“生而为人，我将致力于……”在接近日常生活的层面，它可以明确你成家立业、打理花园、出任地方商会的委员、为本地慈善机构组织面包义卖活动的目的。每做一件事，都可以客观地描述它的目的，只是关注层面有所不同而已，无论聚会、休息、健身还是学习音乐课。

这些结果和目的很少有郑重其事的表达，也没这个必要，只要事情进展顺利，没有冲突，就不需要更明确的表述。如果参与面包义卖的人们对面包的售价没有异议，就没必要开会阐述举办义卖的重要意义。如果策划义卖活动的委员对每块面包该赚多少钱存在分歧，那么，就要把目光放长远一点，将分歧解决掉。

何时执行

除非你正在做一件事，否则根本没必要搞清楚为什么去做。触发5万英尺思考的情况往往是，你不知道自己怎么介入以及为什么介入一件事，必须好好想一想怎么分配有限的资源。宗旨是你判断一件事是否重要、评价自己是否成功的终极标准。如果你深信举办一场盛大的婚礼是让疏于联络的亲朋好友欢聚一堂，向自己关心的人表达亲情和友爱，那么，你就很容易想好婚礼的预算和程序。婚礼结束后，你的满意度会由

于它成功地达到了目的而进一步增加：人们果真利用了这次机会，相互表达了温暖和关怀吗？

有时候，倾听自己内心的声音，倾听他人的意见，探究一下这件事的深刻目的是什么，对我们有好处。开始对话的最好时机是开始做事的那一刻。明白了最终目的，你就能抛开顾虑，多方思考达到目的的巧妙方法，在权衡各种方法的利弊时也有了标准。

开展5万英尺思考的另一种情况是，人们对某件事、某项事业的可用资源存在分歧和悬而未决的问题。如果你有用不完的时间、花不完的钱，就没必要谨慎地算计它们的分配。只有在预算有限、时间紧迫（这问题更要紧），你必须做出选择时，宗旨和目的才成为当仁不让的讨论话题。

我们是否应该收购“埃克合伙公司”？是否应该把大量预算用于研发？是否应该在旧金山新建一家分厂？

就个人而言，我应该去拿个学士以上的学位吗？我应该抓住这次难得的职业机会吗？我们在这个年龄要领养一个孩子吗？我应该跟这个人结婚吗？

你在做一件事之前，在别的办法都不管用的时候，最好问一下自己：“我（们）为什么要这么做？”只要你犹豫不决，缺乏动力，无法前进，就可以想一想这个问题。三思而后行很有必要。

宗旨的终极（长远）威力

说实话，我坚决赞同明确终极目标，因为它是决定事情轻重缓急的首要标准。如果你不知道自己为什么而生，此生有何追求，那么，你随便走什么道路都可以。可是，如果走哪一条道路对你而言很重要，你就必须知道自己前进的方向。当你反躬自省，当企业重新定位、把目光放

远评价现状时，都可以取得很好的效果——它看似微不足道，实则影响深远。

屡见不鲜的实际情况却是，在缺乏积极性、尚未全身心投入之际，就劝个人树立人生目标，让企业确立发展愿景，这样反而会造成不必要的压力。而先做出根本的自我（企业）定位，再妥善分配精力和资源，以支撑这个不可动摇的定位，才是运用高效模式、兼顾生活工作，把人生顺利向前推进的正确办法。

但是如果你还没做好心理准备，不清楚自己的一生将如何度过；如果你还在摸索，还在涌动的激流下探路，不知道你的作为、兴趣和专长会把你引向何方——那么，最好的做法是接受现状。武断地、纯理论地、概念化地追问自己的人生意义没有好处，勉强的结果还会适得其反。如果你或者你身边的人尚未做好准备，尚无能力来表达、理解或建立它们，就不要勉强去做。

除非你做好了承担责任的准备，否则还是顺其自然为好。要从你的丰富体验中汲取教训。我为何来到世上，这问题很容易让人栽跟头，产生含糊的、语焉不详的自我意识，进而远离人群、缺乏安全感、沉溺自我的浪漫想象中。“远大前程”既可以成为一个人的立身之本，也会变成他逃避现实的借口。

我还没有见过一家企业，创立不到5年，就能自信、自觉、准确而清晰地表达自己的使命和宗旨。宗旨肯定一开始就有，它存在于创业者“激情燃烧的梦想”中，他誓不罢休，一定要实现它。但是，要让它在意识层面变成理性、清楚的表达，通常必须经过漫长的岁月，获得丰富的经验，经受长期的考验，才能理解推动企业发展的根本原因，并把它推而广之。同理，如果你找到了不枉此生的立命之本，发现了它所意味着的高尚情怀和显赫业绩，值得所有人终其一生为之上下求索，那么，我会奉你为真正的大师，毕恭毕敬地聆听你的教导。

不过，就我的经验而言，我爱与之打交道的偏偏是那类抱有“健康的怀疑态度”的人。他们的怀疑态度体现为，他们质疑一切模型或理论的可靠性，如果它不能很快证明其有效性，他们就马上把它丢开。他们通常怀着热诚的希望，乐于敞开胸怀检验新的观念、模型和人们提出的好办法，保证让自己了解和掌握对实现目标有帮助的每种东西。

问问你的孩子们，他为什么做出现在的选择。有时孩子有一股本能的力量，能看破一切虚伪的事物，能穿透对大脑的束缚，因为他们还没有在年深日久的潜移默化中被程序化。对你提出的问题，他总能给你一个直截了当的回答。

想一想“为什么”，这个问题对任何人、任何事在任何时间都管用。如果这个问题不管用，那么事情本身也许根本就不值得浪费时间去做。还有，这个问题也不必急于解决，因为问题的答案往往跟时间无关。

原则

范围

你所持的价值观与宗旨处于层面的相同高度，对你明确优先级、分配时间和精力具有同等重要的作用。你选择某条意大利之行的路线，也许是为了增进历史知识，提升人文素养，而在此期间，你希望获得收获的标准可以衡量你是否一直在用心体验。这次旅行有意思吗？我的收获和学习达到我的预期了吗？我的钱花得值吗？

在这个“原则”高度，我要指明的标准是你或者你的企业固有的价值观，它是标准的根本。每个人都有原则，这些原则在生活中指引着我们，它们提供了情感、智力、物质和精神方面的参照点，决定了我们能接受什么，不能接受什么。

如果我问你：“哪些情况下，你不在乎自己在哪里工作，或者不在乎做什么工作？”你会怎么回答？不管你怎么回答，它们都体现了你对工作和工作方式的核心价值观。还可以在你生活的其他方面再提几个类似的问题，比如：“什么情况下，你不在乎自己在哪里生活？”甚至“什么情况下，你不在乎跟谁结婚？”。只要你肯直言不讳地做出发自内心的回答，你就在寻找你在某个特定层面的基石了。

在职业和企业层面，这个层面可以帮助你纠正你认为对企业的成功至关重要的行为。你认为企业要取得成功，客户服务、质量控制、全面沟通必须达到什么水平？不管企业是否把这些标准作为价值观、标准尺度、指导方针、行为准则逐条列出，它们都是客观存在的，少则3~5条，多则30~50条。企业还可以把超越客户预期、支持员工发展、为股

东创造更大价值、合法经营、为社会做贡献等作为目标。我还记得小时候参加童子军，组织对队员提出了一些重要的原则性要求，即“可靠、忠诚、助人为乐、友爱、礼貌、仁慈、服从、快乐、节俭、勇敢、整洁和诚敬”。在我的公司，我们也用提问的方式提出了几条核心价值观：什么情况下我们做到了最好？我们给出了20多条答案，其中包括：

- 我们建立了重要、持久而广泛的关系。
- 我们工作起来雷厉风行，效率极高。
- 我们用开放的系统，接受新观念，及时更新和明确问题，实现充分沟通。

把目光集中在关注层面最高水平的原则上，可以回答企业的性质和价值观以及你身在其中的职责等问题。它也体现出你对每天要与之打交道的骨干成员的表现是否满意。据统计，员工跳槽的主要原因不在于工作性质，而在于老板的作为。员工即使不喜欢老板也无妨，他们完全能够做到建设性地与并不投缘的上司合作；换工作是他们觉得老板的行为和标准违背了自己深信不疑的价值观。

如果你把自己的核心价值观逐条列出，也许有10~20条之多：

- 诚实
- 不断提升自我
- 爱护身边的人
- 服务社会
- 做事光明磊落
- 回报社会，帮助困难群体
- 经常反躬自省，完善人格

典型格式

考虑这个5万英尺高度通常是在跟企业的主要负责人一道明确企业的宗旨和使命的时候。谈论结果往往是列出几条原则，制成小册子，发给全体员工。在侧重操作性的层面，项目小组也可以把这些价值观作为指导方针，校正自己在某些领域的作为。

有的企业在执行“360度反馈”政策（每位员工都对自己身边的同事做出评价）时，还经常使用调查问卷，请员工表达什么是关键行动和正确行为，再由上司做出评价。“此人是否信守约定？”就是一条根据企业的宗旨对他做出评价的参考标准。

就个人而言，你可以列出几条自我肯定的价值观或信念，时不时看一看，以获得启迪和激励。从20世纪80年代开始，我列了30多条有关自我行为和形象的准则。我发现，它们对我坚定信念、严于律己很有好处。比如，“顺其自然，率性而为，抽出时间享受生活中简单而深刻的快乐”。

家庭以及其他团结紧密的小团队，比如会员机构、社交俱乐部等，也可以建立一套“行为准则”，以促进人与人之间的合作，明确预期，避免今后产生误解和发生不必要的冲突。

何时执行

在一项事业、一个项目启动之初就对根本原则展开讨论大有好处，特别是当参与者交往不深、尚不熟悉时，或者在必须明确共同合作模式时。在新人加盟，要传达领导的预期和标准、传达企业文化时，根本原则的讨论也很有必要。

当公司的骨干只有我们夫妻二人时，其实用不着煞有介事地明确我们的重要准则：我们从朋友、同事变成夫妻，而且相伴多年，彼此对对

方的办事准则和经营理念可谓了如指掌。我们的标准是，只要客户打来电话提出请求，必须立刻给予答复，密切关注客户关系的每个细节，把有意继续合作的客户留住。后来我们开始聘请帮手，就发现必须把我们对如何处理业务的想法和感觉告诉他们，事后我们对某些行为表示赞赏，对某些行为表示批评时，员工就不会觉得意外。从事培训多年，我见过数不胜数的事例，就是人们从不谈论核心原则，直到双方对标准的认识存在极大分歧，引发激烈的矛盾时，问题才暴露出来，这时候再想心平气和地谈话和解决问题，为时已晚。

在关系缔结之时就明确价值观和交接原则，可以达到事半功倍的效果。在企业合并、小组整合时，在谈判建立战略合作伙伴关系时，在你招聘一名新助理，甚至在你的侄子、侄女来跟你们一起欢度暑假时，一开始就用下面的话题表明立场，是再合适不过的时机：

- “在我们的日常交往中，我们最看重的是……”
- “我想告诉你，我的办事原则是……”
- “这次联合，我们最担心出现的问题是……”

有一次，我在一年一度的外出计划会议上遇到一名高管。他在给部门经理讲话结束后放了一组幻灯片，题目是“我对下列行为极度不满”，然后逐条列举了一些他认为导致工作效率低下的行为，是它们削弱了团队成员处理棘手问题的能力。如果他接着再放一组幻灯片，强调正确的行为，效果会更好（但他没这么做）：“我对下列行为非常赞许！”不过，他至少点明了问题，告诉别人他对不够敬业的行为的个人意见，对这一点我表示肯定。

我与之打交道的还有一家公司，它列出了3条对企业的成功至关重要的原则，还指定了一名人力资源经理，专门负责在企业文化中贯彻这些原则和标准。经理经常根据自己据此制定的指标考察员工的表现。有

一条标准是“让客户满意”。如果你在自己的企业执行这种做法，下次总结时，给每个员工打分，然后根据得分情况给他们升职或者降职，结果会怎么样？

一般来说，关注地图上这个5万英尺层次的绝好时机，是在必须规定可接受的行为标准，以便个人、团队甚至整个企业恪尽职守、履行职能的时候。它的内容可以很广泛，从员工查看电子邮件的时间间隔，到由哪个国家起草“人权宣言”等。

产生分歧和行为失当时，也要参照原则进行处理。认为身边每个人都跟自己拥有相同的价值观是人性使然，所以，只有别人违背了你的价值观，你才会意识到自己的价值观。如果在关系缔结之初，就让各方明了和认可双方共同的价值观，那么，在关系发展过程中遇到棘手情况时，才容易解决，不至于情况愈演愈烈，最后一发不可收拾。

一般来说，你对自己人生的根本要素、根本特点想得越深刻，想得越透彻，你在面对艰难抉择时的参考标准就越坚实、越牢固。这个决定符合我的一贯原则吗？它的性质跟我真正看重的东西一样吗？5万英尺高空层面视角可以让你在急流险滩、惊涛骇浪中也能心意坚决、岿然不动。

第17章 摆正视角：重访“格雷西的花园”

我在前几章论述了6个高度的层面，每个层面都可以继续深入；要说我已经涵盖了所有的基本层面，实在有些大言不惭。这些基本层面涉及多个层面的思考、交流和决定，却并不能万无一失地保证你在处理一切事务时摆正视角，做出轻重缓急的决定，从烹饪一顿美餐，到解决一个希望独立的新国家的亚文化问题。不过，有效的框架不可能比我这个由原则/宗旨、愿景、目标、责任范围、项目和“下一步行动”的一路贯串的模型更简单。如果比它更复杂，就会损害我们的生活体验的全面性，而且有把重点过多地放在海市蜃楼上的风险。

所以我一直说，要尽量简单，而不是比较简单。

工作重点

我们回过头来，再看看罗恩和他继承的婶婶格雷西的小园艺店。当时小店一片荒芜，他稳住阵脚以后——先是打理小店，然后是恢复接受这家小店后他自己的生活——接下来要做什么？要想很好地自我管理，必须突出重点。

假设罗恩读了前面6章，并把其中关于摆正视角的内容牢记在心，融会贯通到自己对小店的思考和决策中。也许，与格雷西花园的重要股东抽出周末时间见一面，会产生下面一份文件。

格雷西的花园——企业概况一览

宗旨

提供高质量的园艺设计和园艺用具，竭诚为零售和批发客户服务。

原则

牢固而持久的客户关系

环境友好型产品

支持员工

业务赢利和可持续发展

愿景

在邻近三镇赢得“一流的园林景观商店”的声誉。缔造富于趣

味性、创造性和知识性的观光购物点，长期吸引有钱且有时间的客户，满足他们的特定需求。将小店打造成园艺爱好者和园艺设备购买者的首选地。实现赢利，开设分店。

目标

未来12个月内：销售额增加15%，利润达到20%，成立批发业务并实现赢利，扩大零售业务占地空间，建立管理团队（包括销售经理、办公室主任、控制员和经营经理）。

责任范围

行政、管理、公共关系/营销、销售、财务、零售经营、批发经营、园林美化服务和教育。

项目

成立批发部

整理文档

招聘销售负责人

最终完成“埃克景观”的合同

修理/更新HVAC系统

推出客户VIP项目

下一步行动

为批发部门制订计划

给桑迪或汤姆发一封电子邮件：请求推荐簿记员

给布兰多打电话：安排午餐会议

搜索/查阅同类商家的网上广告

给克里斯打电话：讨论到意大利出差的事宜

摆正个人视角

罗恩经过深思熟虑，马不停蹄地召集格雷西花园的员工和投资人开会，安排好后续事宜，就回家去了。在处理家里的一堆事务时，他一会儿愁眉苦脸，一会儿满怀憧憬，一会儿六神无主。现在，他已经把“格雷西的花园”打理一新，安排好了不久的将来要进行的各项事务，就着手用“6个层面”处理他的私事。他花了一整天时间，与妻子和一名私人教练一起明确现状。

宗旨

表达自我，度过充实的人生，不断为自己和他人谋福利。

原则

- 诚实坦率，体谅他人
- 关心爱护家人和身边的亲朋好友
- 不断地自我省察、提高修养，实现自我成长
- 平衡而可持续的生活方式

愿景

经常旅行，前往美好有趣的地方。达到理想体重，保持精力充沛，制订计划按时锻炼身体。我的核心价值是自由支配时间和金钱。在“格雷西的花园”达到可观的利润以后把它出售，卖给负责任的业内人士，使之继续发展，使其品牌与业务焕发新的活力。

目标

- 为“格雷西的花园”成立高层管理小组，使成员齐心协力
- 制订长远投资战略
- 达到可以熟练地用西班牙语交谈的水平
- 装修厨房/小书房

责任范围

事业、健康、精神生活、家庭、个人发展、家务活、创意表达、服务、资产、休闲娱乐。

项目

- 安排好“格雷西的花园”的外出计划会议
- 给iPod安装学习西班牙语的CD
- 聘请做装修的建筑师
- 去墨西哥度假
- 考察附近的健身房

下一步行动

- 给苏珊打电话，询问他们请的建筑师如何
- 网上订购西班牙语学习资料
- 起草外出会议的议事日程
- 把自行车送去修理
- 上网搜索最新的投资类书籍
- 给乔纳森打电话，祝他生日快乐

舰长和指挥官

如果生活中真有一位罗恩·泰勒，他果真继承了一家小店叫“格雷西的花园”，他用获得掌控的5个步骤和摆正视角的6个层面，让自己和小店的业务重新步入正轨；那么，这个人就是你效仿的榜样，你可以借鉴他的做法，处理自己遇到的问题。

他接纳了生活中发生的一切，并进行了捕捉、明确意义和组织整理。在具体范围内，他对自己为什么做某件事进行了成熟的思考，他在用稳扎稳打的具体目标一步步接近自己的愿景。他构建了身边的环境结构，使重要内容无一疏漏，得以正常维持，项目交由可靠的专人负责，当前的行动明确以后，再转交给正确的执行者。他明确了个人行动并使之条理化，使每项职责都得以明确，达到可操作的水平，而且与整个体系相吻合。

如果你在现实生活中遇到一个人达到了这种状态，那么，你可以感受一下他的专注、放松、自主和明晰，感受他在生活的方方面面怎样左右逢源、游刃有余。

第18章 实际运用

人们不关心你遭遇了怎样的惊涛骇浪，只关心你的航船有没有顺利抵达港口。

——劳尔·阿姆斯托（Raul Armesto）

这本书提出的流程在日常生活的实际运用中效果怎样？“格雷西的花园”显然是现实生活中类似案例的提炼和浓缩。各种各样的模型向来都是完善、规整的，实际生活则不然。我们在生活中遇到的事情五花八门，形形色色（毫无秩序和规律可言），案例研究和比喻、寓言根本无法涵盖。你读到这里，也许会觉得，你目前的生活就变幻莫测，好像雾里看花，根本不像我在书里描述的那么清晰。我自己也常有这种感觉。不过，我在书里描述了几个稳定不变的参照点，你可以用它们来检验，你是不是一直在进步，而且一以贯之。

我试图描述怎样一步一步获得掌控和摆正视角，它们的先后顺序是基于我的经验得出的，我觉得这样最容易取得效果。捕捉、明确并把引起你关注的事务条理化；在活动所涉及的各个层面逐项追踪和总结它们；果断执行，采取当时看起来是最好的办法的举措；这个流程几乎不会错。作为一整套配合默契的思考和行动方式，它有助于你在生活和工作中达到并保持“舰长和指挥官”的境界。

有难度

你也许意识到了，很难一直保持平衡、放松和专注的状态，因为事情是复杂多变的，出乎意料的新问题让人应接不暇。鉴于这种情况，这个理想的自我管理模型的完整性和稳定性很快就会受到干扰。虽然一大早你比往常快半拍，但是上午一连接了3个紧急电话、得知一个重大项目发生了意外、咬了一口硬饼干把牙冠撬松了、收到得花一上午才能处理完的电子邮件以后，节奏就变成慢半拍了。你发现，你不得不想办法把千头万绪集中起来，为下午的工作理清重点。意外也可能是你的人生伴侣得到一次发展事业的机会，要求你更换工作，于是，你不得不重新思考多个关注层面，才能重获平衡；或者你发现自己怀孕了。

要想生活、工作齐头并进，遥遥领先，并不是让一切事务井井有条，纹丝不乱，而是熟知人生地图的横向和纵向坐标，一旦遇到突发状况，能够马上重新找准定位，为自己指明接下来的前进方向。

你知道什么时候该马上处理电子邮件，什么时候可以暂时将其搁置？什么时候该召开员工会议（安排哪些事务），什么时候开会是在浪费时间？什么时候该陪孩子散步，什么时候该一个人出去走一走？什么时候该回头总结一下项目笔记，补充新资料，而不是接着起草长篇大论的提案？人们一直在面对和处理这些问题，每天要做出上千次决定。你每想到一个问题，都把它想得比其他事情更要紧。做出明智选择的奥秘在于铺好一条道路，沿途做好标记，让你能一路上目标明确，行为妥当，最后取得最好的结果。

为意外做好准备

若是你跟我一样，大概不觉得自己一贯聪明、自觉、情绪饱满。有时你机智敏捷，有时则迟钝呆板，畏首畏尾。问题在于，你在思维敏捷、精力旺盛的时候，很容易失去时间感，以为这种状况会一直持续下去。真正的聪明人明白，这种状态持续不了多久。他们有这种意识，就会自觉地建立一套流程和结构，让自己在精力涣散的时候，也能明智地做事。只有不聪明的人，才不会未雨绸缪，提前为脑子不灵光的时候做准备。

使自我管理难上加难的是，最该做的事往往是你觉得最难做到的事。你需要制订计划，却根本抽不出时间。你需要休息，却压力极大、必须全力以赴。你该处理一些鸡毛蒜皮的生活琐事的时候，却必须持续关注“战略性”问题。

现实生活很少符合你在某个时刻的心情，所以，建立一套方便好用的结构，把掌控和视角的因素面面俱到地处理好，用它使自己的内心和外部世界保持平衡，才是明智之举。

运用工具和窍门——启动系统

再没有比顺手的工具、舒适的环境、简单的行为指导更能让你提高效率、如虎添翼的了。在宜人的工作环境中，依靠灵巧的习惯和程序，以适当的工作节奏执行事半功倍的举措，也容易赢得竞争，让企业的经营取得成功。

换句话说，你要有个好的系统。我有位朋友是某大型制衣公司的质量和研发主任。他告诉我，他们的研究表明，业绩提高的举措绝大多数源自系统的改善，额外的激励和提高智力水平长远看来对绩效的提高可以忽略不计，效率提高几乎全都是改进工具质量、采用新流程的直接结果。他在评价GTD方法的价值时提出了自己的观点：企业的制度改进虽然可以提高机械的工作效率，GTD方法却是高效思考步骤的首创。

我只能同意他的话。每个人（不光是行政人员）必须通过行政方面的思考来创立能确保工作顺利的流程，流程一旦被认识和领会，就必须加以强化和程序化。

最近某全球知名企业启动了一系列运用GTD方法开拓的项目，对象涉及领导层、他们的直接下属和助理。他们把获得掌控的几个好办法介绍给大家，特别强调了电子邮件、会议和工作流程管理，就在每天的工作中节省了不少时间，显著提高了决策、规划和创意思考的质量。人们并没有因为培训变得更聪明（虽然大家觉得学会了把脑力用对地方），工作也没有更卖力。他们不过是运用了捕捉、明确和组织整理等步骤（都是GTD系统的组成部分），消除了导致精力涣散的因素，消除了未经处理的“材料”对心力的消耗而已。

这些掌控和视角要素看似简单轻巧，养成习惯长期坚持下去好像也并不费力，真正做起来却不见得那么容易。是的，虽然把工作当游戏、把生活当工作，让两者齐头并进的最佳计划是微妙的内心思考的结果，利用现成的最佳结构，引发明智的思考和专心致志的执行，却能起到事半功倍的效果。

建立系统的结构

根据多年的经验，我们注意到有几个关键要素与轻松地运用这些步骤取得预期效果关系重大。每个要素都能显著地帮你克服下意识的抵触情绪，养成自觉运用的习惯。你在忙得不可开交的时候（比方说一个紧张的工作日的上午，比方说你要同时照顾两个孩子，一个3岁、一个6岁），很容易把所谓的流程忘得一干二净，因为你必须自觉地开动脑筋，必须刻意努力。你的自我管理法必须具备思考和组织的硬件和空间，它们的品质越高，用途越大，方法越简便，你就越容易获得掌控和摆正视角。

一定要用方便好用的捕捉工具

你要把源源不断地出现在脑子里的想法、信息和事务抓住，客观地加以陈述；要尽可能地让这个过程变得简单有趣，并养成雷打不动的习惯。这些年我打过交道的人为数不少，绝大多数成年人在改变行为模式时，遇到的最大、最难的问题是学会把必须处理的一切事务写出来，再用一套程序加以处理。这个习惯（也许你还没有养成，赶快行动起来吧）可以产生惊人的效果，因为它是GTD方法全套宝典的入门法则。

现在你手边有什么东西可以用来写字或者录音吗？你手头常备有这样的东西，以便晚些时候再对里面的内容进行处理吗？如果没有，我建议你准备一个笔记本和一支钢笔，袖珍录音机也可以，把它们随身携带。家里、办公室的电话机旁边也要常备一个笔记本。不管在家还是在

办公室，你在书桌前坐下来的时候，要有一个翻开了新的一页的笔记本。在你动脑筋想问题、在你会见别人的地方放一块白板。考虑买一个心灵地图、能描画轮廓或其他格式灵活的头脑风暴软件。考察一下有没有可以把电话信息转换成电子邮件的誊写服务。一定要把你看着舒服、用着顺手的工作篮摆在你的工作台前或者家里合适的地方。在你的公文包里装一个塑料或者聚乙烯文件夹，专门用来捕捉你想到的念头。

生活中，我要随时保持大脑处于清空状态、事务有条不紊，最重要的工具莫过于可以放进工作篮、随写随撕的即时贴，从不离身的袖珍记事本和公文包里随身装着的红色文件夹。

我把这些东西看得很牢，没有一样东西落在外面，它们始终是我重要的掌控手段。随着年龄的增长，我经常在一些毫无关联的地方想出妙点子（这是成熟而不是衰老的迹象！）。我在研讨会的间隙喝咖啡的时候，想到6个月后的大项目。我在项目会议上，想到要去商店买几样新奇的小玩意儿，以备几天以后招待客人用。我知道，我在这些场合捕捉到的一切都各有归属，在合适的时候将得到妥善处理，那感觉真是太棒了。

我的经验是，你在工作和生活中的资历越老，责任越大，你在工作场合以外想到工作中的好主意，在家庭范围以外想到与家庭有关的妙点子的可能性就越大。你的责任多了，在履行这些责任时，更要抓住重点，主次分明。你在全力以赴处理一件事的时候，没有工夫操心别的事。大有深意的奇思妙想往往是在最奇怪、最离谱的时间和地点想到的。养成良好的习惯，善于利用工具，在它们一冒出来时就牢牢抓住，并尽快做出处理，是标志性的“舰长和指挥官”型体验。

建立日程表和行动清单

你也许已经习惯了在工作中用日程表记事。一定要保证它的标记和

提示信息全面而准确，你能信任它，看到它就一目了然，它显示的时间表一览无余。

如果你还没有这么做，就请你想一想怎么归置提示清单，如电话、外出事务、电脑事务、家庭事务、“等待”清单等。如此分门别类以后，就可以用文件夹、活页笔记本、行动软件和文件夹软件轻松进行管理。如果你此前没有接触过这套方法，想试试看效果如何，我建议你用简单的、用得顺手的工具来安排这些提示信息，并使之条理化。

设立专项事务清单

你希望设立和保存无限量的清单，能随时找到自己想查看的内容。你想把自己在每个关注层面想到的念头一一捕捉，比如目标、年度计划、长远愿景、个人价值观等。而为了便于查阅，必须把它们条理化。

这种专项事务清单使用纸质规划书效果很好。你也可运用各种格式的多种软件，比如微软Outlook的Notes功能或Lotus Notes的Personal Journal数据库。只要它能让你创建条目，把问题分门别类地整理好就行。

设立参考系统

数字和纸质的参考资料可谓浩如烟海，你需要把内容庞杂的资料整理好，做到用起来便捷舒适。如果你没有建立参考系统，没有使它发挥作用，“材料”就容易大量堆积，其他条目的提示清单和资料也很难一直保持井井有条、条理分明。

在办公室、家里和中间地带建立有效的工作台

要想赢得工作（作为游戏）和生活（作为工作）的这场竞赛，你要做一项重要投资，即准备好一个工作台，用于思考和处理各种事务。你在办公室和家里都要准备一个工作台（如果你不是在家工作），还要准备一个可以随身携带的微型工作台，以便你在出差或出门在外时保持专注、条理和高效。

最能督促你保持自主性，最能刺激你的创造性思维的，莫过于有个舒适而一应俱全的地方，能让你施展拳脚，处理各种事务。工作台给你的感觉应该像是飞行员的驾驶舱，操作和通信工具、任务提示、辅助和参考资料、激发创意思考的玩意儿尽在眼前，触手可及。如果你没有这样一块地方，或者你的工作台乱七八糟（以你的标准），乏善可陈，那么你将不得不花费一定的时间进行收拾整理，而不能一走进去就真正用它做事。你必须能够随时进入工作状态。

你还应该在办公室和家里有自己的一块专属领地，由你安排和掌控，在你埋头工作时不受其他人干扰。可用的空间不必很大，但它必须是你的，由你做主。

当然，如果你有一间虚拟办公室，也就是一个收纳处、一套工具，可起到类似移动办公桌的作用，也能大大提升自由感，加强你专心做事和自主掌控的能力。一个好用的公文包或者提包就成了必备品，我有几只款式和功能不同的手提包，满足我在不同时间、不同地点的需求。

把系统充实起来

把结构和系统安排就绪是一码事，让它帮你卸下心理包袱，起到记录和提示的作用，派上大用场却是另一码事。系统的内容如果不充实、不全面，大脑只好继续费力地追踪诸多事务，收集各种信息。

完成大脑清扫工作

如果你是刚刚起步，想试一下我建议的办法，首先要彻底捕捉残存在你的大脑、潜伏在周围环境犄角旮旯里的一切。你要在生活和工作的地方做一番全面的现场检查，把引起你注意、需要加以处理的一切事务牢牢抓住，整理好提示信息。

既然你现在还没有养成几十年如一日的习惯，那么，你要借助外在的工具，把残留在脑子里的想法撬动，使之外化。附录1中的“未完成事务提示清单”可以为你提供有益的帮助。有了好的捕捉工具，就迈出了重要的第一步，但是，养成常年坚持、牢不可破的习惯，才真正难得。如果你在阅读本书的过程中，脑子里冒出了什么主意，我希望你已经用一些办法把它抓住，保证不让它溜掉。

用项目和行动来改进你的系统

你是否还可以做点什么，让系统更完善？你会想到一些极好的项目和行动，它们能改善你的流程。如果你决心落实，一定要把它想得很具体，比如“最后完成自我管理系统的设定”。把它作为一个开放的项目列在项目清单上，经常评估，把它不断向前推进，直到满意为止。

为整理腾出时间

整理要花时间。我在第5章“获得掌控：明确意义”中提到过，光是处理每天收到的新问题、新情况，每天就得花一个小时左右时间。这是高效率的时间分配，你要趁这工夫思考、决定、执行简单的事务、筛选资料、沟通、明确和有条理地安排新的工作。你不可能在绞尽脑汁地完成艰巨的任务或开会时进行这番梳理。不少管理者发现，留出上班的第一个小时处理这类工作很有好处，却很少能抽出时间不被打扰。有的人工作环境稳定，可以上班第一件事、下班前最后一件事做清理战场的工作，不过，很多人也许只能“抽空”整理自己的工作篮——他们一整天都很忙，只好忙里偷闲。

关键要明白，它要花时间。如果你一整天会务繁忙，分身乏术，那么，整理工作至少会滞后一小时。这种情况本身没有错，只要你心里知道这件事必须“加急处理”。但是，许多人似乎不认可、不接受这个现实，徒然地设法弥补失去的时间，却劳而无果，备感挫折。这就好比抱怨冲个澡占用了你的时间！有些人知道整理需要投入时间和精力，养成了在工作和生活的紧张间隙腾出时间的习惯，而不是喋喋不休地发牢骚。

每周回顾

每天的整理很少能做到板上钉钉、丝毫不差。每周回顾却不然，如果你还没有养成习惯，最好把它记在日历上。每周回顾一次，你可以对自己的世界重新做一番瞭望，这对你明智地分配时间、精力专注、顺利执行自己选择的工作至关重要，它的好处不言而喻。[1]

我建议你抽出连续两个小时的安静时间。我确信，你会好好利用这段时间，即便你的每周回顾用不了两个小时。如果你留出了专门的时间，知道自己可以把滞后的工作做完，就会在整个一周里保持轻松的心情。

执行关注层面高处的活动

要想给予足够的重视，2万到5万英尺高空层面摆正视角的商谈、交流和决策基本上都要专门抽时间进行。部门总结年度计划，与人生伴侣到风光秀美的地方商量未来的生活方式目标，与老板一起对工作做一番总结，这些谈话很少是即兴想到的。你必须自觉重视，主动计划，专门安排时间。

如果你想在更高层面摆正视角，就必须考虑采用什么形式，请谁参与，并在日程表上标记执行时间。

使用这个系统

设立你的系统，把各项内容填充就绪，顺理成章的第三件事是把它付诸运用。一切结构的最终目的不外乎给你的生活和工作提供便利，使之顺风顺水。

你在多长时间内搁置那些可能有意义、有价值的事务不予处理，却不影响你的自主掌控感和适度的专注，当然全在你自己以及你的具体情况。关键是看你是不是一旦决定整理，就能尽快把它们整理一新，并且对结果很满意。这也是GTD方法让人气定神闲的原因所在——你不必加快脚步，不必更加卖力地工作，却知道一旦情势所需，你能做得很好。造成失控感的是悄悄潜入你的生活和工作中的不明事务，它们噬咬你的神经，造成焦虑感。

下列方法可以帮助你树立一旦情势所需、自己能够担当的信心。

使用和及时清空工作篮

现在，这个办法应该是不言自明的（如果你还没有行动起来），你要养成使用工作篮的习惯，用它来营造掌控和放松感。工作篮的作用不是把东西放进去即可，你还必须再把它们全取出来。有一条标准需要不断强化，直至你习以为常：把你用于收集的一切工具全部清空，包括电子邮件、便条纸片、语言留言机等。目的是每24~48小时，让工作篮达到清零状态。任务积压的出现在所难免，但这种情况应该是例外而不是常态。

每周回顾

我必须再次重申，要想掌控引起你关注的事务，最好的办法莫过于每隔几天做一次回顾，及时处理新问题。你要督促自己这么做，并长期

坚持下去，这是可以让你终身受益的好习惯。

经常重新评估和更新你的系统

一切东西都会过时。你的生活在变，责任在变，你某方面的能力在加强，另外一些方面在减弱，你的兴趣爱好也在发生转移……变化永无止境。只要你知道自己一定会回过头来，对当前事务做一番彻底整理，心情就会大为释然，也肯放远目光，信心十足地大胆探索。

这种总结回顾和重新调整可能也是你希望定期做的：清理文件归档系统，重新思考清单的管理和现在可以尝试的新方法、新技术等。

做这番总结的一个好办法是定期搬迁：办公室、家、电脑系统等。不管什么时候，只要你必须连根拔起，再重新安置——家庭或者办公地点迁址或者数码资料大转移，你都可以以此为契机（有时候是十分必要的），对资料和系统做一番彻底整合。如果你不可能经常搬家，也做不到定期转移数码资料，那么，你定期检查（至少也要对此持开放态度）自己的系统也好。这是实践那条基本告诫的好地方：关注引起你注意的事。如果你觉得，文档过期、储物间杂乱不堪、电脑资料很难查找、花园小屋里的园艺用具到处乱丢，这些让你心神不定，那么，你该赶快创建新的项目和下一步行动，让你的结构再次焕然一新。

我每解决一个问题，并把它从清单上勾掉，都会如释重负，并且马上冒出关于另一件绝妙的事情的念头，来取代它的空间。我还发现，问题不在于你身边有多少件事等待处理，而在于你心里对这些事是什么、分别该怎么处理有没有谱。

那么……

你也许注意到了，我上面描述的设立、充实和运用这个自我系统的步骤不外乎常识而已，你对它们并不陌生。但是，我希望这番对获得掌控、摆正视角的探讨能让你在大背景下理解它们的用途，掌握它们的结构和行为模式，进而激励你行动起来，提高自己的工作效率。关键在于去掉妨碍它们发挥作用的因素，让你能够在必要时回归“舰长和指挥官”的模式。

如果你自觉应接不暇……

你怎么知道自己该收集、处理、组织和总结呢，还是简单地执行？究竟哪一步最重要？答案又回到了本书的主旨：什么引起你的关切？这5步中哪一步比其他步骤更要紧？它们是相辅相成、共同作用的，一般来说在重要性方面没有先后，只在特殊情况下你才可以问：“这个链条中最薄弱的环节在哪里？”虽然你的工作篮里堆着大量待处理的材料，但是也许你该执行某些重要任务，因为它比清空工作篮更要紧。有些时候，把众多事务安排妥当，使之各就各位是当务之急。不过也有些时候，首要工作应当是后退一步，总揽全局。

如果你不知道自己此刻该干什么，我建议你清理一下工作篮，把积压的工作处理完。这么做有几条理由。首先，它有助于清空残留在你大脑里的材料，让你敏锐而清醒地进行思考。其次，它把你的可选行动一网打尽，明明白白地摆在你面前。再次，它可以充当一道维护和预防的关口，让你能够随时接纳难以预见的新情况。然后，你知道自己在游戏中稳操胜券，明白自己能清空大脑、取得进步、想出创造性的高效的新做法，那感觉再好不过了。

如果你必须有个重点

我提出的6个层面各有对应的范围、内容、格式和活跃程度。我也描述了你应该在哪些典型情况下回访各个层面。获得掌控的步骤是环环相扣的，同理，原则上，各个层面之间也没有高下之分，哪个最让你忧心，哪个就最重要。

如果你觉得工作情况变了，你的工作重心也得跟着变，但是你不知道老板对你调整重心的看法如何，那么，进行一次2万英尺层面的谈话也许是你可以采取的战略举措。如果你刚接手一项新工作，那么，当务之急也许是搞清楚正在执行的项目的现状，让自己站稳脚跟，以便顺利地掌控局面（1万英尺）。如果你新搬了家，东西还没收拾好，那么，在日程表上标记必办事宜，去五金商店购买清单上的物品，可能就是你最佳的着眼点。如果生活给你出了一道大难题，逼迫你在家庭和事业之间做出艰难抉择，那么，你也许必须深入剖析自己，在5万英尺高度探究自己的核心价值观和宗旨，才能找到方向，做出满意的选择。

摆正视角的关键在于在几个层面之间穿梭自如，必要时能把自己在不同层面的发现串联起来。你为之努力的愿景，从生活方式的角度看，是否与你的宗旨和价值观相吻合？为了靠近它，你正在执行正确的项目吗？你想好的项目有没有相关的下一步行动？它是否可以帮助你完成本年度的目标？

在某个时间点，你必须直面、解决所有这些层面的问题。生活不会放过你。如果你抗拒改变，就是倒行逆施。当然，大多数变化要求你必须转换视角，才能参透它们，并继续前进。无论你是中了大奖，还是断了一条腿，是醉心油画艺术，还是年迈的父母提出的要求让你措手不及，你都必须重新调试，抓住重点。要想赢得工作（作为游戏）和生活（作为事业），就必须未雨绸缪，在出现变化时能够随时接招。

你的准备工作可以是主动、积极地参与各个层面的活动，不要等到

迫不得已的时候。就我的经验而言，每个高度的层面都有3个办法可以让你积极参与；你用得越娴熟，它们作为你的人生地图就越实用，效果也越好：

- 指明并明确你目前的事务范围
- 总结并提醒自己关注它们
- 处理你的事务

你也许想给每个关注层面单独创建文件。不要担心格式“对不对”，只要它能把你在各个层面凝神思考所产生的内容放进去即可。你想在今明两年把什么梦想变成现实？你5年以后理想的生活方式是什么样？你坚持信奉的价值观是什么？你认为自己生而为人必须取得什么成就？

这些问题，也许你已经为自己、为企业做出了回答。你可能希望想办法把它们与其他纲领一道加以概括，让自己对它们的相互关系多一重视角。但是，如果你还没有专门抽出时间，独自（或者与配偶一起）认真思索，追问内心的答案，我建议你行动起来试试看。人们很容易对这么做产生抵触情绪，这些问题往往一想起来就让人很不自在。我的建议是只把它看作“试运行”、看作可能性的探讨；而不要看作板上钉钉的承诺，必须“准确无误”。只要你为这番思考铺平了道路，思考就是会随之发生，必要时你就能做到找到自己在人生地图上的位置。

除了创建文件，你还要考虑安排时间定期进行回顾。你可以在日程表或者备忘系统里写一条提示信息，每隔3个月回顾一次年度目标。我本人是把愿景的藏宝图保存在备忘文件夹里，隔几个月就看一看。每当我看到它，就能加深印象，让我对未来的憧憬更加渴望。对于重要的信念和激励我前进的价值观宣言，我也是保存在文件夹并定期查看；这样，我就能根据它们自觉地校正自己的行为，强化意识，这比心不在焉地想起它们的效果更好。

最后，你还要具有足够的灵活性，随着你的改变，相应地改变它们的内容。你可以向我学习，把它们以概要的形式放在手边方便查询，这样，你就能不时提醒自己，该重新制定工作职责、修正长远目标、为成功愿景添加更多内容了。

恢复“全力以赴”的状态

这套办法旨在付诸生活实践，把所有的心事从你的脑子里转移出去。“心如止水”是可以做到的，它并不意味着脑子里空空如也，一片死寂；而是只要你有意识地努力，就能随时做到心无杂念。我发现，当一切喧嚣悄然平定，剩下引起你注意的事情就是你该全神贯注、全力以赴的。这就好像把杂乱的音符组合成一曲优美的抒情乐曲，接下来，自然就会产生流畅自如、踌躇满志的感觉。

---

[1]参照附录4做这个练习。

第19章 尾声

那些一心面对现实、不受过去羁绊、不为未来发愁的人们活得充实，而且他们的人生很圆满；他们发现了知足常乐的秘密。

——奥尔本·古迪尔（Alban Goodier）

如果说人生是一段旅途，不是一个终点，那么，GTD方法就是要指引你前进，让你做出明智的举动。换句话说，就是教你学会有始有终，做事把握方向，摆正视角，体现自主性。它没有给出具体的答案，也不是万全之策，而是一套可以运用的方法。而你参加比赛最重要的东西恰恰在于方法，而非最后的得分。

如果说难就难在“全力以赴”，即在工作和生活中积极地、建设性地表达自我，经历人生，那么，有没有一套具体明确的办法，可以让你学会，可以用它来达到圆满的结果呢？我希望你读了这本书以后，能做出肯定的回答。在如水般流淌的岁月中，的确有些好办法可以用来处理生活中的新情况、新问题，达成我们的意图。这些方法虽说能被人理解，而且普遍适用，却不会自动起效。形成一定意识，适当地、系统地加以运用，能够显著地改善办事效率，不过，前提是你的系统必须管用，而且你必须自觉地运用它。

我用一本书的篇幅阐述了我们在生活中获得掌控、摆正视角的各个步骤和层面，目的是说明和探讨相关的具体内容，强调在不同的时候、不同的情况下必须采用不同的工具、方法和手段。其实，我们处理生活和工作问题时经常是抓到什么用什么，很少遵照一套条分缕析、规整有序的程序。

虽然我熟知掌控的各个步骤和层次，却很少有什么时候刻意想到它们。我尽量只留意那些最让我操心的事，尽量将它们又快又好地解决，让大脑重获清静。不过，我训练自己掌握了GTD模型以后有了信心：我可以用一套正确的行为和思考模式来处理面对的复杂情况。

之所以要对这套方法孜孜以求，是为了确知，必要时你有能力运用正确的工具和方法。虽然你有能力主持召开小组和家庭会议，商量长远目标，却觉得处理电子邮件有些力不从心，那么，你的控制力就会大大削弱。你能果断地执行具体的任务，却不清楚怎么向老板进言，提出改进战略的主张，那么，你就无法始终保持“舰长和指挥官”的状态。

好在这些难题都可以用5步掌控法和6个层面加以解决。我要重申，我虽然想把这个模型变得更简单，却做不到；如果模型再复杂一点，又会损害它的普遍适用性。我尽力避免把它简单化（以防削弱功能），也避免把它复杂化（以免超乎必要）。

有意思的是，人们贯彻了这套原则以后，发现工作压力大大减轻，进而把它们推而广之，用于就事论事地处理生活方面的问题，从而验证了这本书的副标题的正确性。这并不意味着他们朝九晚五的生活变得支离破碎，也不意味着他们处理家庭事务时成了冷冰冰的机器。只不过他们明白了一切道理都是相通的，找回了把工作当游戏的乐趣，也在私人生活中获得了更大的自由和主动性。

我希望这本书可以教你掌握一些没有时间性、放之四海而皆准的方法，从而收获累累硕果。也许我论述的这些道理，你本来就明白。但是我想，只要书中有些内容是亘古不变的真理，即便再次相逢，依然能够拨动你的心弦。我可以肯定地告诉你，在本书写作期间，我对这套方法的认识大大提高，感触也更深了。我也是跟大家一样，还得继续学习。

某大学的一名管理者用下面的话描述了他的感受：

我深信我还没有彻悟，因为每次我满以为已经掌握了它的精髓，结果却总是再听一遍后又有新的收获。我还自认为是善于学习的人呢！我每听一遍，都觉得悟性更强了，理解得更深了。有意思的是，我心目中重点关注的对象一直在变——我参透了一个层面，另一个被我忽视的层面又冒出来，把我吸引。那感觉相当奇妙。我回想起来，你曾说过会出现这种情形，但我当时没料到这么奇特。

所以，我鼓励你在将来某个合适的时候，再把这本书的内容读一遍，总结一遍，体验一遍。

运用GTD方法，尽量检验它，看它有没有用。要把它运用到一切需要加强掌控、摆正视角的场合，把这些原则和方法教给孩子们，在市镇会议和董事会上运用这套办法，劝你的妻子（丈夫）、上司或秘书也来学习这套方法。把它们融入你的日常交流中，变成你的口头禅吧。

“你最操心什么？”

“你希望达到什么结果？”

“下一步怎么行动，把它继续推进？”

“你对某事产生兴趣，真正看重的是什么？”

“你用什么来追踪这件事？最好把提示信息放在哪里？”

……

请你把从《搞定III》（最新版）中获得的心得体会与大家分享。让我们共勉：这些办法效果越好，用得越多，我们大家参与社会生活就越积极，越轻松。操作电脑、召开员工会议、了解孩子们的新动向、起草提案、在街上散步等，乐趣就更多。一切尽在掌握是个纯粹的方法问题，方法近在手边，圆满的结果自然水到渠成。

附录

附录1 未完成事务提示清单

什么引起你的关注？

工作方面

已经启动、尚未完成的项目

需要启动的项目

需要“调查研究”的项目

对他人的承诺

老板、合伙人、同事、下属、机构中的其他人、其他专业人士、客户、其他机构

要做的沟通

电话、电子邮件、语音留言、传真、信函、备忘录

要撰写或提交的书面资料

报告、评估报告、回顾、提案、文章、促销材料、说明书、总结、会议记录、编辑和修改的材料、现状报告、谈话和沟通记录

会议

即将召开、要求主持或应邀出席、要听取汇报

阅读/回顾

书籍、期刊、文章

财务

现金、预算、资产负债表、损益表、最高赊账限额、应付账款、应收账款、小额现金、银行、投资人、资产管理

计划/组织

目标、下一步目标、短期目标、企业规划、营销计划、财务计划、即将发生的事件、发言、会议、例会、出差、休假

组织发展

组织结构图、重新调整、上下级关系、岗位描述、设施、新系统、改革动议、领导风格、接班计划、文化

管理

法律问题、保险、人事、员工、政策/步骤、培训

员工

招聘、辞退、总结、员工发展、沟通、士气、反馈、报酬

系统

电话、电脑、软件、数据库、办公设备、打印机、传真机、档案、储存、家具、修理、装饰、办公用品、名片、文具、个人组织用品

销售

客户、未来客户、大客户、销售流程、培训、关系建立、报告、关系追踪、客户服务

营销/促销

促销活动、材料、公共关系

等待事务

信息、委派的项目/任务、项目要件、沟通的答复、提案的反馈、问题的回答、提交物品要求反馈/报销、票据、继续执行或完成项目的必要的外部行动……（决策、变化、实施等）、订购

职业发展

培训、研讨会、要学的知识、要了解的情况、要培养或练习的技能、要读的书、研究、正规教育（资格证书、学位）、事业研究、简历

着装

职业装

什么引起你的关注？

个人方面

已经启动、尚未完成的项目

需要启动的项目

项目－其他组织

服务、社会团体、志愿者、公益机构

对他人的承诺

配偶、伴侣、孩子、父母、家人、朋友、职业人士

要做的沟通

电话、电子邮件、传真、卡片、信函、感谢信

即将发生的事件

生日、周年庆典、婚礼、毕业、外出游玩、假日、长假、旅行、宴会、聚会、招待会、文娱活动、体育活动

家庭

与配偶、伴侣、孩子、父母和亲戚的项

目/活动

管理

家用办公用品、设备、电话、语音留言机、电脑、网络、电视、DVD、家用电器、消遣物、归档、储存、工具

休闲娱乐

书籍、音乐、录像带、旅行、要去的地方、要看望的人、网络搜索、照片、运动设备、业余爱好、烹饪、消遣

财务

账单、银行、投资、贷款、纳税、预算、保险、抵押、会计

法律

遗嘱、信托、资产、法律事务

等待事务

邮件订购、修理、报销、出借物、信息、对请柬的答复

家庭/家务事

不动产、修理、建筑、重新装修、房东、取暖和制冷、下水道、电、屋顶、景观、车道、车库、墙壁、地板、天花板、装饰物、家具、公用设施、家用电器、电灯电线、厨房用品、洗衣机、要清洗/打扫/整理的地方和储物空间

健康

保健、医生、牙医、验光师、专科医生、体检、饮食、食品、锻炼

个人发展

上课、研讨会、教育、培养、事业、创作

交通

汽车、自行车、摩托车、维护、修理、上下班、票据、预订

衣服

职业装、便装、正装、运动装、配饰、行李、修补、定做

宠物

健康、训练、用品

外出事宜

五金商店、药店、百货商店、银行、洗衣店、文具店、购物中心、礼品店、办公用品店、杂货店

社区

邻居、服务工作、学校、社会活动

附录2 自然式计划模式

1.宗旨/指导原则

·为什么要做这件事？“符合宗旨”究竟是什么意思？

·做出决策和执行该项目的重要标准是什么？要遵守什么原则？

·原则和宗旨是项目决策的指导性标准。

2.使命/愿景/目标/成功的结果

·大功告成是什么样？怎么知道已经大功告成？

·各利益相关方对圆满的结果有何看法，感觉如何？

3.头脑风暴

·这件事在我身上体现为哪些情况？现状如何？我知道什么？不知道什么？我该考虑哪些问题？我没有考虑哪些问题？（见“项目规划提示清单”）

·要全面，要坦诚接纳，不做评判，克制批评性的分析。

·从多个角度考虑。

4.组织整理

·指出构成因素（项目细分）、先后或重要性排序。

·事情要想顺利进行，必须发生什么？

·提出概况、公告清单或组织结构图，用于回顾和掌控。

5.明确下一步行动方案

·明确当前各个独立构件的下一步行动。（下一步做什么，交给谁做？）

·如果必须再做计划，明确做计划的下一步行动。

必要时改变项目关注点的级别：

如果项目需要进一步明确，就把关注点上移。

如果项目需要进一步执行，就把关注点下移。

计划要达到什么程度？

如果项目不再困扰你，说明计划已很充分。

如果项目依然困扰你，就需要进一步计划。

附录3 项目规划提示清单

资源

你需要听取谁的意见？

你可以采纳谁的意见？

以前做过类似的事吗？

从中汲取了什么教训？

从中获取了什么经验？

你拥有什么资源？

你可能需要什么资源？

行政问题

它与战略规划有什么关系？

它与别的工作重心、方向和目标有什么关系？

它将对你的竞争地位产生什么影响？

管理

项目的成败由谁负责？

沟通路径

汇报方法

你需要什么结构？

可能还需要什么计划？

你要怎么重新分组？间隔多久？

你需要哪些人？

当前的人员部署是什么？

要招聘新人吗？

分包商、顾问是谁？

你的参与程度如何？

要具备什么技能？

谁要了解执行的方法和内容？

你需要什么培训？

怎么接受培训？

你要进行哪些其他的沟通？

执行期间要向谁汇报？

哪些政策/流程会受到影响？

士气如何？工作有趣吗？

财务

成本如何？

你怎么获得投资？

哪些情况可能影响成本？

你需要额外融资吗？

可能的回报（利润）是什么？

支票由谁签署？

操作

时间怎么安排？

最后期限是什么？

什么可能影响时间表？

由谁来执行？

怎么确保顺利交付？

质量

如何监督项目进度？

如何知道项目进展顺利？

什么时候需要哪些信息？

什么时候、向谁、做什么报告？

政治

你要征得谁的同意？

怎么征得？

考虑股东

董事会

股东

员工

卖家

客户

社区

法律

问题是什么？

有哪些规章制度？

空间/公共设施/设备

什么需要占地方？

怎么找地方？

要用什么工具？什么时候？

电话/电脑

调查了解

你也许要了解什么情况？

公关

让别人知道，对事情好不好？

怎么做？

风险

可能发生什么情况？

你能处理吗？

创意思考

谁关心项目的成功？

他们会说什么话、提什么问题、给出什么意见是你尚未执行的？

这件事你能想到的最坏结果是什么？

（反过来，最好的结果是什么？）

这件事最令人愤慨的是什么？

它何以独树一帜？

对它你还有什么没想到？

附录4 掌控工作流程

1.捕捉

·用有形的“桶”（工作篮、电子邮件、笔记本、语音信箱）等捕捉引起你关注的所有事情，不要遗漏。把它们从短期记忆中转移出去（用“未完成事务提示清单”让自己“卸载”）。

·用尽量少的收纳工具，照顾到尽量多的需求。

·定期组织和整理，把它们清空（见后面）。

2.明确意义

·处理收集起来的事务（想好每件事的具体意义）。

·如果不可以行动，就要丢弃，或保存以备今后执行，或存为参考资料。

·如果可以行动，想清楚具体的下一步行动：执行（如果不超过两分钟）、委派别人（在“等待”清单上追踪）或者延后（列入行动提示清单或收入行动文件夹）。如果某个行动不能完成，那么，把它的承诺视为项目，列入项目提示清单。

3.组织整理

·把整理结果进行分类，以便及时查看追踪。行动可分为四大类：

项目（你承诺要完成的事）

日程表（必须在指定日期或时间进行的行动）

下一步行动（要尽早做的事）

等待事务（应由别人执行的项目和行动）

·把这些清单再做细分，使之方便好用（电话、跑腿活、家里、电脑等）。

·在清单上添加长远目标和对你具有影响的价值观。

·必要时添加有用的对照表（岗位描述、事务提示清单、组织结构图等）。

·把无须采取行动、但可能回访的信息和资料保存为一般参考档案。

·把稍后可能采取行动的提示信息保持为“持续关注”系统（“将来/也许”清单、日程表、备忘录）。

·保存项目的辅助材料系统，以备万一（可以保存在参考系统或急迫事务中）。

4.回顾

每天回顾日程表和行动清单（也可在执行时随时查看）。

养成每周回顾的习惯，保持大脑清空、最新和具有灵活性（见“每周回顾”）。

必要时经常查看目标、价值观和愿景等长远关注的清单，保持项目清单全面、最新。

5.执行

根据能否执行（场合）、可支配时间和精力以及关注重点，做出执行的选择。

建立可随时查看、面面俱到的行动提示系统，相信自己出于本能的决定是对的，保持灵活性。

选择：

（1）执行先前确定的事务

（2）临时事务一旦出现立即执行

（3）花时间明确自己的工作

（整理和组织必须做得充分，才能使你确信对临时事务的处理办法是对的。）

长期持续关注工作重心，确保正确的直觉选择（“我执行X而非Y，是出于什么样的价值观考虑？”）。定期回访、重新调整你在生活和工作各个层面做出的承诺（见附录7：“关注层面”）：

·跑道——当前行动（每天）

·1万英尺——当前项目（每周）

·2万英尺——当前职责（每月）

·3万英尺——1~2年目标（每季度）

·4万英尺——3~5年目标（每年）

·5万英尺——事业、目标、生活方式（1年以上）

附录5 每周回顾

保持清爽

收集零散的文件和材料

把积累的名片、收据和庞杂的纸质材料收集起来，放入工作篮。

清空工作篮

把待处理的纸质材料、日志、会议记录、语音信箱、献辞和电子邮件等彻底清理。

清空大脑

写下并处理一切未捕捉的新的“项目”、“行动”、“等待”、“将来/也许”清单。

保持最新

查看行动清单

把已完成的项目勾掉。查看下一步行动的提示信息并做记录。

查看翻过去的日程表事务

查看翻过去的日程表事务，寻找遗留的行动和参考资料等，把它们转移到日程表新的一页。

查看即将发生的日程表事务

查看即将发生的日程表事务（长远和短期），捕捉它们所引发的行动。

查看“等待”清单

记录应当后续追踪的行动。勾掉已收到答复的事务。

查看项目（重大结局）清单

逐一评价项目、目标和结果的现状，确保每个项目都有可执行的当前行动。纵览手头项目的项目计划、辅助材料和其他材料，列出新的“行动”、“完成”、“等待”等提示清单。

查看相关的对照表

用来提示新的行动。

发挥创造性

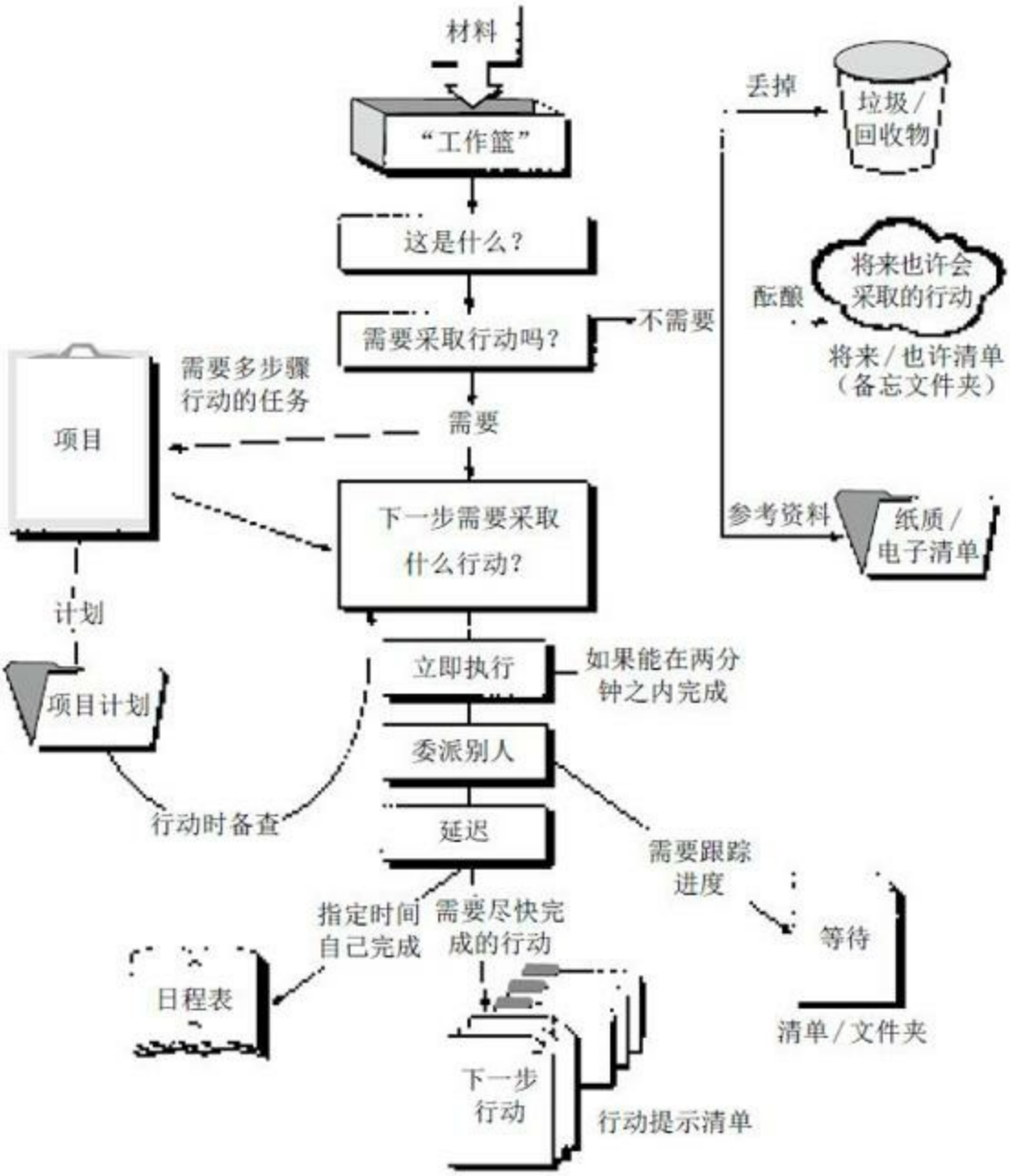
查看“将来/也许”清单

查看当前也许可以执行的项目，把它转移到“项目”清单上。勾掉不再感兴趣的事项。

发挥创造性，体现魄力

你的系统还要补充什么新奇、巧妙、疯狂、冒险、别出心裁、发人深省的点子吗？

附录6 工作流程图——组织整理



附录7 关注层面

高度图

“工作”至少要在6个层面被定义和管理，它们分别对应视角的不同

高度，涵盖了从根本意图（对一件事、一项事业、一种生活的意义和价值的理解）直至日常琐事（由意义和价值观引发、推动事务发展的具体下一步行动）。如果你能对自己在多个层面参与社会生活的行为做出评价，妥善地分辨、捕捉和执行各种承诺和事务，就能做到心思澄明，减少精力的无谓消耗。多个层面的和谐可以使办事效率达到最高水平。

优先级自上而下排列，也就是说，你的宗旨和价值观决定你的愿景，构想导出具体目标，具体目标构成关注和职责范围。它们共同引出项目，项目要求通过行动来完成。明确、顺利执行各个关注层面的事务是同等重要的，但是，你在各个层面的思考内容和承诺却有所区别。你人生的根本动力也许是帮助别人实现梦想（宗旨），它体现为你要成为世界级的运动员和发言人（愿景）；要实现这个愿景，你必须先取得国家队候补队员的身份（目标）；要成为国家队队员，你必须坚持高强度训练（关注范围）；为了接受训练，你知道必须聘请私人教练（项目）；为此，你要给大学教练打个电话（下一步行动），请他推荐合适人选。

高度图可以指出在特定的时间点，你在哪个关注层面进行怎样的内省和外在交流价值最大。它可以是某个高度的关注层面，也可以是它们的综合。你也许知道自己的长远目标，却不知道具体该做什么。你也许怀有愿景，却不知道怎么行动、由谁来执行等。在所有高度保持活跃的思考是个动态过程。生活在变，你的观念也在变，相应的，关注范围也必须不断更新。

下面是关注层面的几个高度及其典型格式和查看的最佳频率。（范例取自虚构的店铺“格雷西的花园”）

5万英尺——宗旨和核心价值观。某事物的安身立命之本及其成功标准。我们为什么做这件事？主要行为是什么？

• 格式：与合伙人、董事会、团队、家庭召开外出会议；对即将启动的项目、会议、整个企业的初步讨论以及人生规划

• 频率：有必要进一步明确和指明方向，协调努力、激发动力的时候

（格雷西的花园："提供高质量的园艺设计和园艺用具，竭诚为零售和批发客户服务。客户关系牢固而持久、环境友好型产品、扶助员工等"。）

4万英尺——愿景。顺利落实的感觉如何，看起来、听上去是什么样？长远结局和理想图景。

• 格式：与合伙人、董事会、团队、家庭召开外出会议；对即将启动的项目、会议、整个企业的初步讨论；人生规划；每年重新思考企业的方向；提出理想情景；个人藏宝图

• 频率：有必要进一步明确和指明方向、协调努力、激发动力的时候

（格雷西的花园："在邻近三镇树立'一流园林景观商店'的声誉。缔造富于趣味性、创造性和知识性的观光购物点，长期吸引有钱有闲的客户，满足他们的特殊需求。"）

3万英尺——具体的长短期目标。为了实现愿景，我们在今后12~24个月希望实现什么，必须实现什么？

• 格式：与合伙人、董事会、团队、家庭召开外出会议；战略规划；每年召开目标设定和规划会议；人生和家庭计划

• 频率：每年；每个季度总结和重新调整

（格雷西的花园：到年底销售额增加15%，利润达到20%，成立批发业务并实现赢利。）

2万英尺——关注和职责范围。生活和工作中必须维持在一定标准之上、使生活正常运转的重要领域。

• 格式：岗位描述、组织结构图、员工手册、个人生活方式对照表、家庭责任目标；项目对照表

• 频率：业绩总结，每月个人总结，工作和生活发生变化，有

必要重新评价自己的责任的时候

（格雷西的花园：行政、管理、公关/营销、销售、财务、零售经营、批发经营等）

1万英尺——项目。我们想实现的结果，要求分步执行、在1年内完成。

• 格式：全部项目的总清单，项目计划（项目细分很明确）

• 频率：每周回顾；下一步行动的内容滞后的时候

（格雷西的花园："成立批发部、整理文档、招聘销售负责人、最终敲定'埃克景观'的合同、修理/更新HVAC系统"等）

跑道——行动。要对项目或其他预期结果采取的具体的下一步行动；要执行的单次行动。

• 格式：日程表、行动清单（如：电话、外出事宜、家、办公室、与老板商谈……）；行动文件夹或文件簿（如：阅读/回顾、要付的账单）

• 频率：每天多次；只要下一步做什么的问题被提出

（格雷西的花园："为批发部门制订计划；发电子邮件给桑迪或汤姆，请求推荐簿记员；打电话给布兰多，安排午餐会议；回顾埃克公司的购买记录；搜索/查阅同类商家的网上广告"等。）

GTD问卷：你处于什么位置

免费回答GTD问卷，看看现在的你在掌控和视角的矩阵中处于什么位置！

请登录网站www.gtdiq.com，即可在5分钟之内收到中肯的反馈和具体的建议，它们将根据得分情况为你量身定制，帮助你用好办法进一步跨入“舰长和指挥官”模式。

你可以随时免费自测，次数不限。注意得分的变化情况。GTD问卷工具和它的相关支持和教育是成功道路上的领路人，它可以持续帮助你，让你在工作和生活中捷足先登。如果你有意采用《搞定III》（最新版）中的好方法、好点子，GTDIQ.COM就是个不错的起点！

请登录GTDIQ.COM，遵照简单的指令，回答免费的GTD问卷。你的得分即时呈现。

致谢

感谢我的妻子兼合作伙伴凯瑟琳，感谢她对我始终不渝的爱、鼓励和支持。

感谢我的客户、员工、同事和朋友，感谢他们的配合，并为这本书献言献策。

感谢全世界的GTD实践者为我提供了运用这套方法的反馈意见和犀利的洞察力。

感谢我的顾问，特别是迈克尔·海斯（Michael Hayes），感谢他提醒我保持与直觉和大背景的紧密联系。

感谢代理商多伊·库弗（Doe Coover），他的勤奋为我的写作奠定了坚实的商业基础。

感谢我在维京出版公司（Viking）的编辑里克·科特（Rick Kot），他知识渊博，耐心细致，并不厌其烦地帮我润色书中的文字，才使这本书最后得以出版。

最后，我还要感谢所有给予我启迪的人，那些我认识的朋友，以及许多我不认识但默默支持我的朋友。

gtd

GETTING THINGS DONE

GTD®是Getting Things Done®（搞定）商标缩写，即戴维·艾伦独创的工作–生活管理系统，旨在帮助人们从高压和不确定状态提升到无压高效的整体状态。

在管理承诺、信息和沟通方面，GTD®是一种高效的方法，集结了30年的经验，包括在全球范围内向数百万人提供咨询服务、私人指导、培训和组织项目。它在个人和组织效率领域被称为“黄金标准”，为众多寻求最大化效率和创造力、最小化压力的团队所使用。

ThrivinAsia是戴维·艾伦公司（David Allen Company）在中国的唯一指定合作伙伴。我们的团队和专家致力于帮助您或您的组织在工作和生活中全面而高效地实施GTD方法。

我们提供由戴维·艾伦独创的国际认证GTD®精通工作流培训和教练项目，40%的世界500强公司、创业家和创业项目、政府和非政府组织、教育机构、高科技公司都在使用我们提供的方法。它不仅能够提升你的工作效率，还能释放你的创造力，并引领你走向无压的生活状态。

如需联系我们，了解GTD®在中国的最新活动信息，欢迎访问www.gtd.asia

搞定：无压工作的艺术+提升工作与生活效率+平衡工作与生活的艺术（共三册）
[美]戴维·艾伦　著
张静 王勇 梁卿　译

电子书编辑：张畅
版权经理：王文嘉

出 品：中信联合云科技有限公司 www.yuntrust.cn
版 本：电子书
版 次：2016年5月第2版
字 数：千字

纸书书号：978-7-5086-5479-9
出版发行：中信出版集团股份有限公司 CITIC Publishing Group

版权所有 · 侵权必究
投稿邮箱：tougao@citicpub.com

中信出版社官网：http://www.citicpub.com/;
官方微博：http://weibo.com/citicpub;
更多好书，尽在大布阅读;
大布阅读：App下载地址（中信电子书直销平台）
微信号：大布阅读